

Навчальне видання

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ

Тестові та ситуаційні завдання

Укладач: **Марченко** Тетяна Володимирівна

Відповідальний за випуск **Саєнко О.С.**

Літературний редактор **Лукул О.В.**

Технічний редактор **Чораєва Г.К.**

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Транснаціональні корпорації

Тестові та ситуаційні завдання

Підписано до друку 30.12.2020. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Друк різнографічний. Умов.-друк. арк. 4,4.
Обл.-вид. арк. 4,7. Тираж 50. Зам. Н-086.
Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету.
58012, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.
e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від 08.04.2002.



Чернівці

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
2021

УДК 339.92(072)
Т 654

Друкується за ухвалою редакційно-видавничої ради
Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича

Рецензенти:

Михайлина Д. Г., к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича;
Роговська-Іщук І. В., к.е.н., асистент кафедри міжнародної економіки
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

Т 654 **Транснаціональні корпорації** : тестові та ситуаційні завдання /
укл. : Т.В. Марченко. – Чернівці : Чернівец. нац. ун-т
ім. Ю. Федьковича, 2021. – 80 с.

Видання містить методичні рекомендації до вивчення дисципліни
“Транснаціональні корпорації”, зміст і структуру тем курсу, перелік
основних термінів і понять, а також тестові та ситуаційні завдання,
питання для самоконтролю й обговорення.

Для студентів спеціальності “Міжнародні економічні відносини”.
УДК 339.92(072)

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2021

семінарських занять міститься в робочій програмі навчальної
дисципліни.

Для здійснення контролю знань студентів викладач
заповнює журнал, де вказуються оцінки за кожний навчальний
елемент. Журнал зберігається у викладача. За модулями
заповнюються відомості рубіжного контролю, які подаються і
зберігаються на кафедрі.

Порядок проведення іспиту

З навчальної дисципліни «Транснаціональні корпорації»
проводиться семестровий іспит. Студенти отримують білет, що
містить 2 теоретичні питання з дисципліни (по 10 балів), 3
тестові завдання (по 2 бали за кожну вірну відповідь – всього 6
балів), 2 творчі завдання з пройденого матеріалу (по 3 бали),
завдання на визначення категорій з курсу (до 8 балів). Отже, на
іспиті студент може отримати 40 балів.

У випадку неповної відповіді зберігається відсоткове
відношення розкриття відповіді та бального оцінювання.
Аналогічно виставляються бали за творче завдання. Після
підготовки студентом конспекту відповіді відбувається його
усна відповідь викладачеві. У процесі цього студентові можуть
бути задані додаткові запитання.

Форми поточного та підсумкового контролю

До основних форм контролю рівня опрацювання теоретичного та практичного матеріалу на семінарі належать:

- **тестове опитування** (у розрахунку по 0,3 бали за кожний вірно розв'язаний тест – загальна сума балів за тести по кожній темі складає 3 бали; тестові завдання до кожної теми додаються до робочої програми);

- **виступи** – мета яких перевірка рівня засвоєння студентом теоретичного матеріалу; виступи оцінюються до 3-4 балів;

- **участь у дискусіях** – повинна показати не тільки ступінь засвоєння теоретичного матеріалу, але і вміння студентом логічно мислити, застосовувати набуті теоретичні знання до практичних ситуацій, а також засвідчує загальну обізнаність студента із проблемної тематики; загальна кількість балів за обговорення дискусійного питання складає до 3-4 балів;

- **фіксовані виступи, доповіді** – є важливим доповнюючим і поглиблюючим елементом самостійної підготовки студента, який оцінюється до 5-7 балів залежно від повноти розкриття теми, наповнення сучасною інформацією, вільне володіння студентом текстом доповіді або фіксованого виступу (тематика фіксованих виступів і доповідей додається до робочої програми);

- **доповнення**, які оцінюються в сумі до 2-3 балів;

- виконання **індивідуальних науково-дослідних завдань** – спрямоване на закріплення студентом теоретичних і практичних знань, отриманих з конкретної теми, вміле їх застосування для науково-пошукової роботи і реалізації творчих здібностей з метою досягнення мети ІНДЗ; загальна сума балів на ІНДЗ становить до 10 балів.

Плани семінарських занять відповідають робочій програмі навчальної дисципліни „Транснаціональні корпорації” і містять такі елементи: перелік питань, що виносяться на семінарське заняття, перелік дискусійних питань, тем доповідей, рефератів, та фіксованих виступів, творчі завдання та ситуації, які заплановано розглянути. Детальний перелік планів

ВСТУП

Навчальна дисципліна “Транснаціональні корпорації” - нормативна з циклу природничо-наукової підготовки для галузі знань 29 – “Міжнародні відносини” як важлива складова комплексу дисциплін, знати які необхідно фахівцям у галузі міжнародної економіки. Пізнання ними ролі транснаціональних корпорацій у міжнародних економічних відносинах, сучасної динаміки, особливостей регіональної та галузевої структури інвестиційно-виробничої діяльності ТНК, а також впливу діяльності ТНК на конкурентоспроможність національних економік істотно сприяє їхньому вмінню приймати оптимальні рішення у веденні міжнародного бізнесу.

Кожен спеціаліст з економіки, а передусім з міжнародної, повинен розуміти ті складні процеси, які, по-перше, пояснюють такий феномен як ТНК, а по-друге, є їх внутрішньою ознакою, що розкриває сам механізм руху транснаціонального капіталу. Знання закономірностей виникнення і тенденцій розвитку транснаціональних форм капіталу є передумовою розуміння сучасних процесів розвитку світової економіки і глобального ринкового середовища, формує методологічні основи опанування складними процесами міжнародного руху товарів, послуг, капіталу, робочої сили. Без усвідомлення ролі ТНК у сучасному світі неможлива достовірна й об'єктивна оцінка його реалій, економічних, політичних, культурних та інших відносин.

Вивчення курсу “Транснаціональні корпорації” базується на знанні категорій, понять, економічних законів і закономірностей, засвоєних у процесі вивчення курсів економічної теорії, мікро- та макроекономіки, міжнародної економіки. Даний курс має на меті:

- ✓ сформувати у студентів розуміння суті процесів транснаціоналізації, які конкретизуються у формі ТНК;
- ✓ зацентувати увагу на сучасних підходах до висвітлення теорії та принципів функціонування ТНК;

- ✓ допомогти студентам оволодіти аналітичними і практичними навичками, пов'язаними з аналізом діяльності сучасних ТНК, формуванням і реалізацією міжнародних стратегій транснаціональних корпорацій;
- ✓ продемонструвати можливості використання елементів транснаціонального управління в діяльності вітчизняних підприємств;
- ✓ пояснити економічні проблеми, що виникають унаслідок функціонування ТНК, і які останнім часом постали перед Україною як країною, що приймає ТНК і водночас прагне до створення власних таких компаній.

Розгляд комплексу питань щодо розвитку теорії транснаціональних корпорацій та особливості їх міжнародної господарської діяльності зумовлює *структуру* даних методичних рекомендацій, які розроблені відповідно до програми курсу і налаштовують студентів на самостійне опанування матеріалом:

Змістовий модуль I. Формування ТНК як результат інтернаціоналізації економіки

Тема 1. Особливості сучасного етапу транснаціоналізації світової економіки

Тема 2. Економічна природа ТНК

Тема 3. Формування ТНК як результат процесу інтернаціоналізації фірми

Тема 4. Структура, організація і внутрішня політика ТНК

Тема 5. Рух капіталу та продукції в системі ТНК

Тема 6. Основні теорії та моделі прямих зарубіжних інвестицій та ТНК

Змістовий модуль II. Механізм функціонування ТНК

Тема 7. Економічні основи діяльності ТНК

Тема 8. Формування та реалізація стратегій ТНК

Тема 9. Фінанси ТНК

Тема 10. ТНК, їх роль у передачі технологій та підприємницького досвіду

Тема 11. Особливості ТНК різних країн

Тема 12. ТНК і міжнародний бізнес в Україні

Вивчення даного курсу студентами спеціальності “Міжнародна економіка” передбачає проведення лекцій,

Критерії оцінювання відповідей

Оцінкою «А» оцінюється повна й аргументована відповідь на теоретичне запитання, творчі та тестові питання і сформульовано правильні визначення з глосарію, що свідчить про вміння аналізувати матеріал та робити змістовні висновки. Відповідь повинна бути чіткою, логічною і послідовною.

Відповідь оцінюється на «В» за умови розкриття теоретичного питання білету та тестових завдань, понять з глосарію і творчого завдання, але містить неточності, що не суттєво впливають на зміст завдання.

Відповідь оцінюється на «С» за умови повного та правильного розкриття одного з питань білету, але у відповіді не достатньо правильно сформульовано визначення з глосарію. У той же час тестові та творчі завдання виконані на належному рівні.

Якщо підхід викладення матеріалу правильний, але виявляється недостатнє його розуміння, і в той же час творче завдання розв'язано з деякими неточностями виставляється оцінка «D».

Відповідь оцінюється на «Е» у випадку правильного підходу до викладення теоретичного матеріалу та виконання творчого завдання.

У всіх інших випадках відповідь оцінюється на «Fх».

Засоби оцінювання

Облік успішності за формами поточного контролю знань за двома модулями в межах академічних груп проводиться за такими видами роботи студента:

- виступи (доповіді) на семінарських заняттях;
- підготовка фіксованих виступів та рефератів;
- тестування;
- письмове визначення основних міжнародних економічних категорій (глосарій);
- експрес-опитування;
- розв'язування задач;
- контрольні роботи, самостійні роботи;
- наукова робота, підготовка презентацій та ін.

за модулями (до 60 балів) та модуля-контролю (іспиту) – до 40 балів. Якщо студент за власною ініціативою, бажанням, крім обов'язкових видів контролю (60 балів), виконує додаткові види роботи (презентації, розв'язання задач) при цьому набравши додатково не менше 40 балів, може отримати оцінку за іспит автоматично.

Відповідно до вимог Болонської угоди проводиться місцева (національна) шкала визначення оцінок і шкала ECTS. Для їх порівняння використовується така таблиця:

<i>Рейтингова оцінка з дисципліни</i>	<i>Оцінювання в системі ECTS</i>	<i>Оцінка за національною шкалою</i>
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	4 (добре)
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	3 (задовільно)
35-49	FX	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання
1-34	F	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним курсом

Студент, який не отримав позитивні оцінки за підсумками роботи над кожним модулем, вважається неатестованим та не допускається до складання іспиту. Допущеним до складання іспиту студент може бути лише у разі відпрацювання всього матеріалу, передбаченого навчальним планом у повному обсязі, або тієї частини навчального матеріалу, за який отримано незадовільну оцінку, або за яким він не атестований.

семінарських і практичних занять, консультацій, атестаційних робіт, тестів, а по закінченні – екзамену як однієї з форм підсумкового контролю знань студентів. Проте самостійне опанування матеріалом дисципліни є важливою формою роботи при вивченні даного курсу.

Запропоновані методичні рекомендації спрямовані на допомогу студентові в успішному вивченні курсу. Тут акцентується увага на основних проблемах кожної з тем, продемонстрована логіка вивчення матеріалу, даються поради щодо використання літератури.

Методичні рекомендації містять:

- зміст і структуру тем курсу;
- плани лекційних і семінарських занять;
- перелік основних термінів і понять;
- питання для самоконтролю й обговорення, тестові та ситуаційні завдання;
- форми самостійної роботи (теми для підготовки презентацій і доповідей);
- перелік питань, що виносяться на екзамен;
- критерії оцінювання та вимоги до знань і вмінь студентів відповідно до модульно-рейтингової системи контролю знань.

Вивчення студентами даного курсу сприятиме підвищенню рівня загальноосвітньої підготовки спеціалістів, розширенню обізнаності завдяки отриманню нових знань і формуванню сучасного економічного мислення.

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ТНК

Змістовий модуль I. Формування ТНК як результат інтернаціоналізації економіки

Тема 1. Особливості сучасного етапу транснаціоналізації світової економіки

Економічний глобалізм і процеси інтернаціоналізації. Основні наслідки глобалізації, її переваги та реальна загроза для країн з низькими і середніми доходами.

Етапи інтернаціоналізації та дуалістична концепція інтернаціонального процесу. Суть внутрішньої та зовнішньої інтернаціоналізації.

Суть і основні риси транснаціоналізації. Процеси посилення світової інтеграції як результат глобальних операцій ТНК.

Визначення ТНК та їх роль у міжнародному бізнесі. Трактатування терміна “ТНК” згідно з ОЕСР і ЮНКТАД. Основні критерії належності до ТНК.

Тема 2. Економічна природа ТНК

Система, ознаки і суть ТНК. Аналіз структури й узагальнення суто економічних критеріїв ТНК, зміст кількісно-якісних характеристик.

Причини виникнення і розвитку ТНК. Переваги корпорацій перед національними компаніями, пов'язані з транснаціоналізацією.

Типи і структура корпорацій в економічній діяльності міжнародного рівня. Класифікація корпорацій за типами відповідно до ступеня усупільнення капіталів і об'єднання видів (фаз) господарської діяльності. Транснаціональні стратегічні альянси. Регіональні системи управління.

МОДУЛЬНО-РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ

З метою вдосконалення навчального процесу самостійні роботи та знання студентів з дисципліни можуть бути оцінені за рейтинговою системою. Як правило, це стосується студентів денної форми навчання.

Сутність модульної форми контролю полягає в тому, що контрольні заходи проводяться після закінчення логічно завершеної частини (модуля) лекційних і семінарських занять, а їх результати враховуються при виставленні підсумкової оцінки.

Контрольні заходи включають поточний та підсумковий контроль знань студента. Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних та інших видів занять, самостійної роботи і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Підсумковий контроль проводиться з метою оцінки результатів навчання на завершальному етапі.

Загальна кількість балів, яку студент може отримати у процесі вивчення дисципліни протягом семестру, становить 100 балів, з яких 60 балів студент набирає при поточних видах контролю і 40 балів – у процесі підсумкового виду контролю (іспиту).

Кількість балів за кожний навчальний елемент виводиться із суми поточних видів контролю. Кількість балів за змістовий модуль дорівнює сумі балів, отриманих за навчальні елементи даного модуля. Максимальна кількість балів складає: за 1 модуль – **30**; 2 модуль – **30** балів.

Студент, який набрав протягом нормативного терміну вивчення дисципліни 60 балів та виконав навантаження за всіма кредитами, має можливість не складати іспит і отримати набрану кількість балів як підсумкову оцінку або складати іспит з метою підвищення свого рейтингу за даною навчальною дисципліною. Якщо студент набрав менше 35 балів, він не допускається до складання іспиту.

Підсумкова оцінка за навчальну дисципліну, з якої складається іспит, виводиться із суми балів поточного контролю

нафтопромислового районі Львівської області. Проектом передбачено інвестування в сумі 100 млн.дол., фактично профінансовано 1, 256 млн. (1,3 %);

українсько-ірландське “Ромгаз” — створене для будівництва ГПЗ в Охтирському нафтопромислового районі Сумської області;

українсько-канадське “Каштан Петролеум ЛТД” розробляє в Чернігівській області Леляківське родовище.

За договорами про спільну інвестиційну і виробничу діяльність ВАТ “Укрнафта” працює з такими компаніями:

“Моментум Ентерпрайзис” (Канада). Предмет договору — розробка в Полтавській області Рудівсько-Червоноградського родовища. Сума інвестицій -80 млн.дол.

“Карлтон Трейдинг Україна” — розробка родовищ у Чернігівській області. Сума інвестицій — 30 млн.дол.

“Аетерал Вектор ресорсіз Інк.” (Канада) — розробка Бугруватівського родовища в Сумській області. Сума інвестицій — 110 млн. дол.

Тема 3. Формування ТНК як результат процесу інтернаціоналізації фірми

Стадійність інтернаціоналізаційного процесу. Модель Х.Перлмуттера. Етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм, геоцентризм.

Мотиви і завдання початкового етапу інтернаціоналізації. Модель вибору зарубіжних ринків.

Вибір форм виходу на зарубіжні ринки, зовнішні і внутрішні фактори, які впливають на нього.

Локальна ринкова експансія як проміжний етап у формуванні ТНК. Умови та зміст транснаціональної фази інтернаціоналізації фірми. Трансформація пріоритетів фірми на етапі формування ТНК.

Тема 4. Структура, організація і внутрішня політика ТНК

Основні структури і форми організації ТНК. Фактори вибору структури управління ТНК. Структура організації. Базові організаційні структури. Порівняльна характеристика організаційних структур управління. Критерії вибору структури управління ТНК.

Мережні структури ТНК. Тип мережі: стабільна, внутрішня, динамічна. Основні характеристики мережних організацій.

Внутрішня і соціальна політика ТНК. Поняття філософії корпорації. Особливості корпоративних філософій провідних ТНК.

Тема 5. Рух капіталу та продукції в системі ТНК

Переміщення продукції в системі ТНК. Горизонтальна та вертикальна інтеграція.

Транснаціональний капітал як нова сила світової економіки. Оффшори і мегаполіси – бази транснаціонального капіталу.

Вибір джерел фінансування для ТНК. Обмеження у політиці вибору джерел капіталу.

Тема 6. Основні теорії та моделі прямих зарубіжних інвестицій та ТНК

Теорії прямих зарубіжних інвестицій. Теорія руху капіталу. Теорія ринкових імперфекцій.

Моделі та теорії ТНК. Теорія інтерналізації. Еклектична модель міжнародного виробництва OLI.

Динамічна модель конкурентних переваг країн. Модель М.Портера та оцінка релевантності теорій прямих інвестицій і ТНК у сучасній практиці міжнародного бізнесу.

Змістовий модуль II. Механізм функціонування ТНК

Тема 7. Економічні основи діяльності ТНК

Суть і переваги інтерналізації. Інтерналізація та екстерналізація. Сутність і джерела формування трансакційних витрат. Правило інтерналізації.

Фактори і перспективи інтерналізаційних процесів у ТНК. Структура потенційних інтернальних переваг фірми.

Економічні моделі вибору транснаціональної діяльності. Метод Хірша. Динамічні аспекти вибору транснаціональної діяльності.

Тема 8. Формування та реалізація стратегій ТНК

Особливості стратегічного менеджменту для ТНК. Стратегія ТНК і конкурентні переваги. Аналіз потенціалу інтернаціональної корпоративної стратегії ТНК. SWOT-аналіз у розробці стратегій ТНК.

Конкурентні стратегії ТНК. Глобальні конкурентні сили. Глобальні стратегії та умови їх використання. Багатонаціональна стратегія ТНК. Стратегія багатонаціональної диверсифікації.

Стратегії диверсифікації і синергізм. Форми диверсифікації. Поняття синергічного ефекту. Типи синергізму.

Стратегії транснаціоналізації. Ресурсно-пошукові, затратно зорієнтовані, ринково-пошукові. Способи інвестування.

ВАТ “Укрнафта”, Франкфуртської та Берлінської бірж (ФРН). Теперішні інвестори: Фонд державного майна України — 0,03 % акцій; НАК “Нафтогаз України” — 50,0 % плюс одна акція; 49,96 %; акцій належить різним юридичним та фізичним особам, серед яких ЗАТ “Альфа-капітал”, АКБ “Сосьєте Женораль Україна”, АБ “ШГУ”, Компанія “Оксідентал Менеджмент Компані Лімітед”, ЗАТ “Різноекспорт” та ін.

За рейтингом “Української інвестиційної газети” за ліквідністю цінних паперів та інформаційною відкритістю в 1999 році ВАТ “Укрнафта” посіла перше місце серед 100 кращих акціонерних товариств України.

Корпоративна стратегія на ринках капіталів, яка розробляється ВАТ “Укрнафта”, охоплює низку заходів щодо залучення західних банків, інвестиційних компаній та інших фінансових інститутів з метою розвитку і реалізації спільних проектів на фондовому ринку. Через перехід ВАТ “Укрнафта” в 2000 році на міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та проведення міжнародного аудиту товариства, у тому числі аудиту запасів нафти і газу, з’явилася можливість приступити до програми випуску ADR третього рівня та інших фінансових інструментів на міжнародних ринках капіталу.

Компанією проведена результативна робота в межах співробітництва з країнами Близького Сходу: відкрито представництво ВАТ “Укрнафта” в м. Сана (Республіка Ємен). Відкриття представництва в цій країні, яке працюватиме на постійній основі, може стати базою для проведення робіт з нафто- та газовидобутку в країнах близькосхідного регіону.

ВАТ “Укрнафта” також вивчає можливість співробітництва з країнами СНД, Іраном, Лівією, Саудівською Аравією, Польщею та іншими країнами світу. Зареєстровані й функціонують 4 спільні з ВАТ “Укрнафта” підприємства:

українсько-американське “УкрКарпатОйл ЛТД.” — спільна розробка Битків-Бабчинського нафтового родовища в Івано-Франківській області. Із 22 млн. дол. інвестицій, передбачених проектом, фактично вкладено 1,021 млн.дол., або 4,6 %;

українсько-канадське “Бориславська нафтова компанія ЛТД.” — розробляється Стинавське родовище в Жіриславському

відтіснивши на друге Велику Британію. Серед іноземних компаній найбільші інвестиції у Франції зробили “Toyota”, “IBM”, “Motorola” та “Federal Express”.

Ситуаційне завдання 12

На підставі наведених у ситуації 12 матеріалів визначте місце компанії “Укрнафта” на ринку капіталів. Дайте оцінку міжнародної діяльності компанії.

Обґрунтуйте доцільність утворення українських ТНК.

Ситуація 12

Відкрите акціонерне товариство “Укрнафта” створено 31.03.94 року шляхом корпоратизації підприємства “Виробниче об’єднання “Укрнафта”. Найбільші акціонери — НАК “Нафтогаз України” і Фонд державного майна. На підставі Указу Президента України № 151/98. “Про реформування нафтогазового комплексу України”, Постанови Кабінету Міністрів України від 25 травня 1998 року № 747 “Про утворення Національної акціонерної компанії “Нафтогаз України” НАК “Нафтогаз України” належить 50 % статутного фонду плюс 1 акція ВАТ “Укрнафта”, Фонду державного майна України на початок 1999 року належало 10,98 % статутного фонду. Кількість емітованих акцій — 54228510. Це прості акції номіналом 25 копійок. За планом розміщення акцій ВАТ “Укрнафта”, погодженим з Кабінетом Міністрів України, 9,5 % акцій підлягало пільговому продажу, 30,55 % — виставлялося на сертифікатний аукціон, 15 % — на міжнародний тендер, 15 % — на конкурс вітчизняному інвестору, 30 % — залишалось у державній власності. В 1999 році статутний фонд компанії становив 13,6 млн. грн., балансовий прибуток — 770 млн. грн., обсяг товарної продукції — 1270,3 млн. грн. АТ “Укрнафта” є монополією нафтовидобувною компанією, види її діяльності — геолого-розвідувальні роботи, експлуатаційне буріння, видобуток нафти, конденсату, супутнього нафтового і природного газу, підготовка нафти і переробка. За підсумками 1999 року на компанію припадало 78 % видобутої в Україні нафти.

Акції ВАТ “Укрнафта” включені в лістинг позабіржової фондової торговельної системи України (ПФТС), УМВБ, ADR

Тема 9. Фінанси ТНК

Оцінка середовища фінансової діяльності ТНК. Внутрішня фінансова структура ТНК. Джерела та методи фінансування зарубіжних операцій ТНК. Оцінка та вибір пріоритетів зарубіжного інвестування.

Теоретичні аспекти фінансової діяльності ТНК. Теорія Модільяні-Міллера.

Особливості фінансового менеджменту та бухгалтерського обліку ТНК. Фінансові ризики в діяльності ТНК. Взаємодія ТНК зі світовими інститутами.

Тема 10. ТНК і їх роль у передачі технологій та підприємницького досвіду

Технологія як фактор економічного зростання. Науково-технічний потенціал ТНК. Переваги зарубіжної виробничої діяльності.

Основні канали передачі технологій. Фактори, що впливають на стратегію передачі технологій. Прямий і непрямий ефект передачі технологій.

Інноваційна стратегія ТНК. ТНК і наукоємний експорт. Передача інновацій у країни, що розвиваються. Основні методи передачі підприємницького досвіду в системі ТНК.

Тема 11. Особливості ТНК різних країн

Провідна роль ТНК США. Еволюційний розвиток, внутрішня структура, взаємодія американських ТНК між собою і з державою, основні тенденції розвитку.

Особливості ТНК країн ЄС. ТНК Німеччини. ТНК Франції. ТНК Італії. Провідні ТНК інших країн ЄС. Основні тенденції розвитку ТНК країн ЄС.

Специфічні форми транснаціоналізації Японії та інших азійських країн. Основні види кейрецу. Мегагрупи Японії — сюдани. ТНК Республіки Корея.

ТНК країн, що розвиваються, та постсоціалістичних країн. Спільні риси ТНК цих країн. Порівняльний аналіз ТНК різних країн.

Тема 12. ТНК і міжнародний бізнес в Україні

Масштаби і тенденції діяльності ТНК в Україні. Особливості виробничої, маркетингової та фінансової стратегії ТНК в Україні. Специфіка кадрової політики в комплектуванні філій та представництв ТНК в Україні.

Потенціал та умови використання елементів транснаціонального управління в діяльності вітчизняних підприємств.

Пріоритети державної політики та перспективи формування українських ТНК.

ПЛАН ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

Змістовий модуль I. Формування ТНК як результат інтернаціоналізації економіки

Тема 1. Особливості сучасного етапу транснаціоналізації світової економіки

1. Економічний глобалізм і процеси інтернаціоналізації.
2. Етапи інтернаціоналізації та дуалістична концепція інтернаціонального процесу.
3. Суть і основні риси транснаціоналізації.
4. Визначення ТНК та їх роль в міжнародному бізнесі.

Основні терміни та поняття:

Економічний глобалізм. Причини глобалізації. Переваги та недоліки від глобалізації для промислово розвинених країн. Міжнародний поділ праці. Ознаки МПП. Інтернаціоналізація процесу виробництва. Стадії інтернаціоналізаційного процесу. Дуалістична концепція процесу інтернаціоналізації. Зовнішня та внутрішня інтернаціоналізація. Транснаціоналізація. Глобальні операції ТНК. Суть транснаціональних корпорацій. Визначення ТНК згідно ОЕСР та ЮНКТАД. Основні критерії приналежності до ТНК. Структурний критерій. Критерій результативності. Поведінковий критерій.

інвестиційні пропозиції таких компаній, як “General Motors”. Ці уряди вважали, що прямі інвестиції іноземних багатонаціональних фірм можуть загрожувати економіці Франції. Урядові чиновники були переконані в тому, що Франція повинна розвивати власні підприємства. Вони стверджували, що ринкова сила, яку мають іноземні багатонаціональні компанії, дає їм змогу домінувати на ринках, на які вони проникають, за рахунок місцевих фірм. Наступні соціалістичні уряди Франції прагнули контролювати економічну діяльність у країні шляхом всеохопного планування та націоналізації приватних підприємств. Таким чином, допуск іноземних багатонаціональних підприємств у країну розглядався як захід, що заважає досягненню поставленої мети.

Політика французького уряду щодо прямих іноземних інвестицій (ПІІ) почала змінюватися на початку 1980-х років. Хоча тодішній президент — соціаліст Франсуа Мітеран (Francois Mitterrand) — з підозрою ставився до прямих інвестицій іноземних фірм, його адміністрації забезпечили зменшення бюрократичних бар'єрів для іноземних інвестицій і створили відлагоджений механізм їх залучення. Зміни в політиці відображали усвідомлення того факту, що приплив інвестицій може дати значну користь економіці Франції, у тому числі створити додаткові робочі місця, сприяти припливу цінних технологій та збільшити обсяги експорту, що сприятиме поліпшенню французького зовнішньоторговельного сальдо і платіжного балансу. Лібералізація ставлення до ПІІ посилилася з приходом до влади наступника Мітерана, представника Голістської партії президента Жака Ширака (Jacques Chirac). Ширак, котрий поєднує філософію вільного ринку з характерними особливостями французького менталітету, вважає заохочення іноземних інвестицій першочерговим завданням. Результати такої політики просто вражаючі. За останніми даними ООН, у 1996 р. у Францію було залучено 21 млрд. дол. іноземних інвестицій і вона стала четвертим у світі реципієнтом ПІІ після США, Китаю та Сполученого Королівства. За 1991—1996 рр. сукупний обсяг ПІІ у Франції збільшився до 119 млрд. дол., і вона вийшла за цим показником на перше місце в Європі,

корпорацій у Японії спонукають фірми до спроб мінімізувати свої податкові зобов'язання через трансфертне ціноутворення. Загалом фірми сплачують японському урядові близько 50 відсотків своїх щорічних прибутків, порівняно з 41 відсотком у Сполучених Штатах і 33 відсотками у Британії. У фінансовому році, що закінчився в червні 1996 р., Японська національна адміністрація з питань оподаткування висунула претензії проти 50 іноземних фірм, звинувативши їх у трансфертному ціноутворенні та вимагаючи від них сплати податків у сумі 54,8 млрд. єн (492 млн. дол.). За попередні вісім років ця організація висунула тільки 80 подібних звинувачень на загальну суму 140 млрд. єн.

Фірми, яких звинуватили в маніпулюванні трансфертними цінами задля зменшення своїх податкових зобов'язань у Японії, часто змушені сплачувати великі рахунки. У 1994 р. японський підрозділ “Coca-Cola” оголосив протест проти звинувачення в несплаті податків у сумі 140 млн. дол. Японський підрозділ “Goodyear Tire & Rubber Co.” змусили сплатити близько 600 млн. єн, а від “Procter & Gamble” японські чиновники зажадали сплатити 800 млн. єн. У кожному з випадків фірма заявляла про свою незгоду з претензіями японських податкових служб.

Ситуаційне завдання 11

Ознайомившись із наведеними матеріалами, дайте відповідь на такі запитання:

1. Чим визначається зміна ставлення уряду Франції до інвестицій ТНК?
2. Які аргументи можуть свідчити на користь позитивного впливу інвестицій ТНК на економіку Франції? Які проти?
3. Чи можна врегулювати взаємовідносини ТНК і приймаючої країни?

Ситуація 11

Для Франції завжди було характерним певною мірою суперечливе ставлення до прямих іноземних інвестицій. У 1960—1970-ті рр. французькі уряди використовували змішану соціалістично-націоналістичну риторичну риторику, щоб відхилити

Тема 2. Економічна природа ТНК

1. Система, ознаки і суть ТНК. Економічні критерії ТНК, зміст кількісно-якісних характеристик.
2. Причини виникнення і розвитку ТНК.
3. Типи і структура корпорацій в економічній діяльності міжнародного рівня.

Основні терміни та поняття:

Транснаціональний характер діяльності ТНК. Система ТНК. Зв'язок материнської компанії із закордонними філіями. Економічні критерії ТНК. Кількісно-якісні характеристики. Визначення ТНК. Переваги корпорації, пов'язані з транснаціоналізацією. Відмінності між ТНК та національними компаніями. Причини виникнення і розвитку ТНК. Типи і структура корпорацій. Класифікація корпорацій за типами відповідно до ступеня усупільнення капіталів і об'єднання видів господарської діяльності. Картель. Синдикат. Трест. Концерн. Консорціум. Транснаціональні стратегічні альянси. Регіональні системи управління ТНК.

Тема 3. Формування ТНК як результат процесу інтернаціоналізації фірми

1. Стадійність інтернаціоналізаційного процесу. Модель Х. Перлмуттера.
2. Мотиви і завдання початкового етапу інтернаціоналізації.
3. Вибір форм виходу на зарубіжні ринки.
4. Локальна ринкова експансія як проміжний етап у формуванні ТНК.
5. Умови та зміст транснаціональної фази інтернаціоналізації фірми.

Основні терміни та поняття:

Етапи процесу інтернаціоналізації фірми. Початковий етап інтернаціоналізації. Етап локальної ринкової експансії. Транснаціональний етап. Модель EPRG Х. Перлмуттера. Орієнтація вищого менеджменту. Етноцентризм. Поліцентризм. Регіоцентризм. Геоцентризм. Фактори початкового етапу інтернаціоналізації. Модель вибору зарубіжних ринків. Основні форми виходу на зарубіжні ринки. Екстернальні та інтернальні

фактори. Маркетингова політика фірми на етапі локальної ринкової експансії. Трансформація пріоритетів фірми на етапі формування ТНК. Транснаціональний етап. Потенціал глобального синергізму в діяльності ТНК.

Тема 4. Структура, організація та внутрішня політика ТНК

1. Основні структури і форми організації ТНК.
2. Порівняльна характеристика організаційних структур управління. Критерії вибору структури управління ТНК.
3. Сітьові структури ТНК.
4. Внутрішня і соціальна політика ТНК. Поняття філософії корпорації.

Основні терміни та поняття:

Організаційна структура ТНК. Фактори вибору структури управління. Функціональна структура управління. Регіональна структура управління. Матрична структура управління. Приклади застосування даних структур управління. Переваги і недоліки структур управління. Мережева організація ТНК. Всесвітня павутина. Транснаціональні стратегічні альянси. Стабільна, внутрішня та динамічна мережі. Внутрішня і соціальна політика ТНК. “Гуртки якості”. “Програми якості трудового життя”. Гуманізація праці. Демократизація на робочому місці. Філософія фірми. Етичні принципи. Японський менеджмент. Японський “колективізм”. Американський індивідуалізм і підприєміливість.

Тема 5. Рух капіталу та продукції в системі ТНК

1. Переміщення продукції в системі ТНК. Горизонтальна та вертикальна інтеграція.
2. Транснаціональний капітал як нова сила світової економіки.
3. Вибір джерел фінансування для ТНК.

Основні терміни та поняття:

Міжнаціональні потоки продукції. Горизонтальна інтеграція. Вертикальна інтеграція. Транснаціональний капітал. Транснаціональні банки. Офшорні центри (зони). Податкові пільги. Податкові гавані. Країни-офшори. Офшорний бізнес.

Ситуація 10

За даними, наведеними у липні 1990 р., під час засідань підкомітету з питань нагляду за надходженнями до бюджету США, закордонні багатонаціональні фірми, користуючись хитромудрими схемами трансфертного ціноутворення, протягом 1980-х років не доплатили американському урядові щонайменше 35 млрд. дол. Головними винуватцями називались японські, а за ними — німецькі, канадські та британські фірми. Серед іноземних багатонаціоналів, що порушили податковий кодекс США, опинилися “Toyota”, “Toshiba”, “Sony”, “Mitsubishi”, “Fuji Bank” та “Siemens AG”. Наприклад, японський виробник мотоциклів “Yamaha” за рік сплатив урядові США податків на суму лише 123 дол., тоді як, за даними IRS, мав сплатити понад 27 млн.

Один зі способів, яким користувалися іноземні багатонаціонали, щоб сплачувати незначні суми податків або й не сплачувати їх взагалі, — стягнення з їхніх американських підрозділів грошей за перебільшені чи навіть неіснуючі вантажні перевезення, страхові послуги відсотків та інших видів оплати. Одну з японських багатонаціональних компаній звинуватили в стягненні подвійної оплати зі свого американського підрозділу за страхування складських запасів мотоциклів. В іншому випадку іноземна автомобільна компанія, за даними американських службовців, стягувала зі свого американського підрозділу 15 дол. за кожний автомобіль, хоча за угодою про розподіл сплату відсотків не було передбачено. Іноземні багатонаціонали стверджували, що не робили нічого незаконного.

Оскільки використання багатонаціональними компаніями трансфертного ціноутворення дедалі більше потрапляло в поле зору чиновників Сполучених Штатів, в інших країнах натомість почали уважніше придивлятися до діяльності американських багатонаціоналів.

Першого зворотного удару по багатонаціоналах зі США в 1992 р. завдала Японія, звинувативши кілька з них у маніпулюванні трансфертними цінами з метою уникнення податкових зобов'язань. Високі норми податку на прибуток

зовнішньоторговельного балансу США. Угода в “Плаза” прискорила цю тенденцію, і протягом наступних трьох років курс долара впав до рівня 1980 р.

Наслідки для “Caterpillar” далися ознаки майже негайно. Як і будь-який провідний експортер, “Caterpillar” мала власний валютний відділ. Підозрюючи, що незабаром курс долара буде скориговано, “Cat” на початку 1985 р. збільшила свої запаси іноземних валют, скориставшись для їх закупівлі стабільним долларом. Після падіння курсу долара компанія змогла конвертувати ці валюти назад у долари, одержавши пристойний прибуток. У 1985 р. прибутки “Cat” до оподаткування становили 32 млн. дол.; без 89-мільйонного виграшу від обміну валют компанія зазнала б збитків. У 1986 р. виграш від валютних операцій у сумі 100 млн. дол. становив близько 2/3 прибутків до оподаткування в сумі 159 млн. дол.

Велике значення для майбутнього становища “Cat” мало падіння курсу долара відносно єни та зменшення витрат компанії до 1988 р., що допомогло подолати 40-відсоткову перевагу у зменшенні витрат, яку “Komatsu” мала над “Caterpillar” чотирма роками раніше. Після спроб знизити свої ціни “Komatsu” того року була змушена підняти їх на 18 відсотків, тоді як “Cat” обмежилася лише 3-відсотковим підвищенням. В умовах, коли торгівлі “Caterpillar” вже нічого не перешкоджало, компанія майже відновила свою втрачену частку ринку. До 1989 р. фірма, за її даними, володіла 47 відсотками світового ринку важкої землерийної техніки, порівняно з 40 відсотками три роки тому, тоді як частка “Komatsu” скоротилася до менш ніж 20 відсотків.

Ситуаційне завдання 10

Проаналізуйте наведені у ситуації матеріали, та дайте відповіді на запитання:

1. Як реагують уряди приймаючих країн на маніпуляції ТНК з трансфертними цінами?
2. Який негативний вплив на економіку приймаючих країн можуть чинити ТНК.

Мегаполіси. Інтернаціональна субкультура. Всесвітні інформаційні програми. Союзи ТНК з мегаполісами. Внутрішні та зовнішні джерела фінансування. Вибір джерел капіталу для материнської компанії.

Тема 6. Основні теорії і моделі прямих зарубіжних інвестицій та ТНК

1. Теорії прямих зарубіжних інвестицій. Теорія руху капіталу. Теорія ринкових імперфекцій.
2. Моделі та теорії ТНК. Теорія інтерналізації. Еклектична модель міжнародного виробництва OLI.
3. Динамічна модель конкурентних переваг країн.

Основні терміни та поняття:

Теорії прямих зарубіжних інвестицій. Теорія руху капіталу. Імперфекції ринку. Теорія ринкових імперфекцій. “Фірмові специфічні переваги”. Процеси горизонтальної та вертикальної інтеграції. Інтеграція “вниз”. Виробнича інтеграція “вверх”. Позавиробнича інтеграція “вверх”. Внутрішня організація фірми. Теорія інтерналізації. Еклектична теорія міжнародного виробництва. Переваги володіння. Переваги дислокації. Переваги інтерналізації. Модель OLI. Конкурентні переваги країни. Міжнародний ресурсний “портфель”. Компоненти “даймонда”. Детермінанти конкурентної переваги країни. Фактори виробництва. Умови попиту. Пов’язані та підтримуючі галузі. Фірмова стратегія, структура і конкуренція. Багатонаціональна ділова активність.

Змістовий модуль II. Механізм функціонування ТНК

Тема 7. Економічні основи діяльності ТНК

1. Суть і переваги інтерналізації. Правило інтерналізації.
2. Фактори і перспективи інтерналізаційних процесів в ТНК.
3. Економічні моделі вибору транснаціональної діяльності. Метод Хірша.

Основні терміни та поняття:

Трансакційні витрати. “Правило інтерналізації”. Ринкові, фіскальні, динамічні та технічні фактори. Трансфертні ціни. Метод С. Хірша. Вибір між експортом, ліцензуванням і ПЗІ. Внутрішньокраїнне виробництво. Виробництво за кордоном. Продаж ліцензії зарубіжній фірмі. “Офшорне” виробництво.

Тема 8. Формування та реалізація стратегій ТНК

1. Особливості стратегічного менеджменту для ТНК. Корпоративні стратегії ТНК.
2. Конкурентні стратегії.
3. Стратегії диверсифікації і синергізм.
4. Стратегії транснаціоналізації.

Основні терміни та поняття:

Стратегічний менеджмент. Стратегія ТНК. Інтернаціональна корпоративна стратегія. Ключові компетенції компанії. SWOT-аналіз. Переваги і слабкі сторони компанії. Можливості компанії. Потенційні загрози середовища. Глобальні конкурентні сили. Дослідження М. Портера. Глобальні стратегії. Багатонаціональна стратегія. Стратегія багатонаціональної диверсифікації. Причини диверсифікації. Синергічний ефект. Синергізм продаж. Оперативний синергізм. Інвестиційний синергізм. Синергізм менеджменту. Стратегії транснаціоналізації. Ресурсно-пошукові стратегії. Затратно-орієнтовані стратегії. Ринково-пошукові стратегії. Способи інвестування.

Тема 9. Фінанси ТНК

1. Оцінка середовища фінансової діяльності ТНК. Внутрішня фінансова структура ТНК.
2. Теорія Модільяні-Міллера.
3. Особливості фінансового менеджменту та бухгалтерського обліку ТНК.
4. Взаємодія ТНК зі світовими інститутами.

Основні терміни та поняття:

Середовище фінансової діяльності. Фінансовий ринок. Психологічні, інформаційні, юридичні та економічні чинники. Комісійні дилери. Плата за оформлення угод. Плата за управління портфелем. Внутрішня фінансова структура ТНК.

учетверо підвищили ціну на нафту, що призвело до потужного припливу коштів до цих країн. Комерційні банки позичали ці кошти у країн ОПЕК і надавали позики багатьом країнам “третього світу” для фінансування великомасштабних будівельних проектів, що викликало глобальне зростання попиту на важку землерийну техніку. Від цих подій виграла “Caterpillar”. Однак до 1982 р. стало очевидним, що комерційні банки позичили надто багато грошей під ризикові та непродуктивні інвестиції, а уряди кількох країн (зокрема Мексики, Бразилії та Аргентини) загрожували припинити повернення боргу.

Для “Cat” добрі дні закінчилися; замовлення на важку землерийну техніку зникли майже за одну ніч, а ті, що залишилися, дістались виробникам найдешевшої продукції, і нерідко це була “Komatsu”.

Унаслідок цих подій “Caterpillar” у кінці 1982 р. потрапила в глибоку кризу. Її реакцією було зменшення витрат з 1982 по 1985 р. більше ніж на 20 відсотків. Цього досягли завдяки скороченню штатів на 40 відсотків, закриттю дев’яти заводів та інвестиціям у сумі 1,8 млрд. дол. у гнучкі виробничі технології, призначені для підвищення якості та зменшення витрат. Крім того, компанія вимагала від уряду знизити курс долара на ринках іноземних валют. До 1984 р. “Cat” мала вирішальний голос серед американських експортерів, які спонукали адміністрацію Рейгана втрутитись до ринку іноземних валют.

Справи “Caterpillar” пішли краще на початку 1985 р. Натхненні прикладом “Cat” та інших експортерів, представники уряду США зустрілися з представниками Японії, Німеччини, Франції та Великої Британії у нью-йоркському готелі “Плаза”. У спільному комюніке — відомому як Угода в “Плаза” — уряди п’яти країн визнали надмірну переоцінку долара і зобов’язалися вжити заходів, які б знизили його вартість на міжнародному ринку. Центральний банк кожної країни втручався в діяльність міжнародного ринку валют, продаючи долари і купуючи “інші валюти (в тому числі і власні). На початку 1985 р. долар вже почав знецінюватися внаслідок низки рекордних дефіцитів

була мінімальною. На 1974 р. вона збільшила свою частку світового ринку землерийної техніки до 3 відсотків, а на 1980 р. — до 15 відсотків. Зростання масштабів “Komatsu” частково пояснювалося надвисокою продуктивністю праці; протягом 1970-х років компанія мала змогу призначати ціни на свої машини на 10—15 відсотків нижче, ніж у “Caterpillar”. Водночас “Komatsu” не мала широкої дилерської мережі за межами Японії, а світова дилерська мережа, першокласний післяпродажний сервіс та консультативні функції “Cat” в очах покупців виправдовували вищу ціну на її машини. З цих причин, на думку багатьох оглядачів галузі, “Komatsu” не мала змоги збільшити свою частку ринку понад рівень 1980 р.

Безпрецедентне зростання курсу долара відносно більшості провідних валют світу змінило ситуацію. З 1980 по 1987 р. долар зріс відносно валют десяти інших індустріалізованих країн у середньому на 87 відсотків. Курс долара підвищувався завдяки стійкому економічному зростанню Сполучених Штатів, а це приваблювало потужні потоки капіталу від іноземних інвесторів, котрі прагнули одержати великі прибутки від капітальних активів. Високі реальні ставки відсотка також приваблювали іноземних інвесторів, котрі прагнули вагомим прибутком від фінансових активів. Водночас політичний безлад в інших частинах світу та відносно повільне економічне зростання в країнах Європи сприяли формуванню уявлення про Сполучені Штати як про належний об’єкт інвестування коштів. Такий приплив капіталу збільшив попит на долари на ринку іноземних валют, що посунуло курс долара вгору відносно інших валют.

Стабільний долар значною мірою сприяв підвищенню доларових цін на машини “Cat”. Водночас ціна в доларах на продукцію “Komatsu”, імпортовану до Сполучених Штатів, знизилася. Через зміщення відносних курсів долара та єни у 1985 р. ціни на машини “Komatsu” були на 40 відсотків нижчими від цін “Caterpillar”. У світлі такої неймовірної розбіжності цін багато споживачів відмовилися від першокласного сервісу та консультацій “Caterpillar” і почали купувати машини “Komatsu”.

Третій чинник — боргова криза країн “третього світу” — став очевидним у 1982 р. На початку 1970-х років країни ОПЕК

“Міжнародна система управління готівкою”. Трансфертні ціни. Внутрішньофірмові кредити. Внутрішньофірмове страхування. Прямий переказ капіталу. Переказ дивідендів. Холдингова структура. Трастовий відділ комерційного банку. Теорія Модільяні-Міллера. Фінансовий леверидж. Фінансовий менеджмент. Бухгалтерський облік ТНК. Метод поточних курсів. Часовий метод. Фінансові ризики. Міжнародні фінансові інститути. МВФ. МБРР. ГАТТ/СОТ. ЮНКТАД. Паризький клуб країн-кредиторів. Лондонський клуб кредиторів.

Тема 10. ТНК і їх роль у передачі технологій та підприємницького досвіду

1. Технологія як фактор економічного зростання.
2. Інноваційна стратегія ТНК. ТНК і наукоємний експорт.
3. Передача інновацій у країни, що розвиваються.
4. Основні методи передачі підприємницького досвіду в системі ТНК.

Основні терміни та поняття:

Міжнародна інноваційна система. Інновація. Технологія. Технологічна інновація. Наукові дослідження та винаходи. “Ноу-хау”. Інноваційний процес. Передача технічних знань. Ліцензування. Торгова марка. Патент. Технічні публікації. Державні технічні програми допомоги. Інноваційне проникнення. НДДКР. Науково-технічний прогрес. Інноваційна стратегія ТНК. Наукоємний експорт. Науково-технічний потенціал ТНК. Основні канали передачі технологій. Фактори впливу на стратегію передачі технологій. Прямий і непрямий ефект передачі технологій. Міжнародна передача підприємницького досвіду.

Тема 11. Особливості ТНК різних країн

1. Провідна роль ТНК США. Еволюція та основні тенденції розвитку.
2. Особливості ТНК країн ЄС.
3. Специфічні форми транснаціоналізації Японії та інших азійських країн.
4. ТНК країн, що розвиваються, та постсоціалістичних країн.

Основні терміни та поняття:

Внутрішня структура ТНК США. Еволюція ТНК США. ТНК-холдинги. "Microsoft". "Morgan". "Chase". "General Motors". "General Electrics". "IBM". Федеральна контрактна система. Нова американська економіка. Інформаційні технології. "Ford". Міжнародні стратегічні альянси. Концерни. ТНК Німеччини. Універсальні крупні банки (гросбанки). Мегагрупи ТНК. "Deutsche Bank". "Siemens". "Bosch". "Dresdner Bank". "Bayerische Hypotheken und Wechselbank". "Bayerische Vereinsbank". "BMW". "Commerzbank." ТНК Франції. Промислові групи. "Renault". "Thomson". "Usinor-Sasilor". "Pechiney". "Imetal". "Peugeot S.A.". ТНК Італії. "Fiat". Державні холдингові корпорації. ТНК Японії. "Дзайбацу". "Кейрецу". Фінансово-промислові групи - "сюдани". "Міцубісі". "Міцуй". "Хітачі-Нісан". ТНК Республіки Корея. "Samsung". "LG". "Deawoo". ТНК країн, що розвиваються, і країн з перехідною економікою. ТНК КНР. "China International Trust&Investment Corp."

Тема 12. ТНК і міжнародний бізнес в Україні

1. Масштаби і тенденції діяльності ТНК в Україні.
2. Потенціал та умови використання елементів транснаціонального управління в діяльності вітчизняних підприємств.
3. Пріоритети державної політики та перспективи формування українських ТНК.

Основні терміни та поняття:

Транснаціональні об'єднання. Напрями іноземного інвестування. Масштаби діяльності зарубіжних ТНК в Україні. Транснаціоналізація вітчизняних капіталів. Виробнича, маркетингова та фінансова стратегія ТНК в Україні. Кадрова політика в комплектуванні філій та представництв ТНК в Україні. Корупція. Бюрократичні обмеження. Податковий тягар. Трансформаційні процеси. ТНК Росії. "Газпром". "ЮКОС". "Лукойл". "Тюменська нафтова компанія". Формування ТНК в Україні. АТ "Укрнафта". НАК "Нафтогаз України". Фонд державного майна України.

середини 1996-го до початку 1998 р. долар подорожчав відносно єни на 40 з лишком відсотків. Як, на Вашу думку, це могло б позначитися на відносно конкурентному становищі "Caterpillar" і "Komatsu"?

2. Якби Ви були виконавчим директором "Caterpillar", яких би заходів ви вжили тепер, щоб запобігти повторенню подій початку 1980-х років?
3. Який потенційний вплив на бізнес "Caterpillar" можуть мати дії МВФ і Світового банку? Чи може "Caterpillar" якось вплинути на дії МВФ і Світового банку?
4. Якому режиму Ви як виконавчий директор "Caterpillar" надали б перевагу: фіксованого валютного курсу чи існуючого керовано-плаваючого курсу? Чому?

Ситуація 9

"Caterpillar Inc." ("Cat") – найбільший у світі виробник землерийної техніки. На землерийну техніку припадає близько 70 відсотків обсягу щорічного доларового продажу будівельної техніки в усьому світі. У 1980 р. "Cat" належало 53,3 відсотка світового ринку землерийної техніки. Найбільшим конкурентом фірми є японська "Komatsu", якій належить 60 відсотків японського ринку і лише 15,2 відсотка світового ринку.

У 1980 р. "Caterpillar" вважалася однією з провідних виробничих та експортних компаній Сполучених Штатів. 50 років поспіль компанія одержувала прибутки та доходи від акціонерного капіталу на рівні 27 відсотків. У 1981 р. 51 відсоток обсягу збуту фірми реалізовувався за межами Сполучених Штатів, і близько двох третин замовлень становив експорт. "Cat" зафіксувала свої рекордні прибутки до оподаткування в сумі 579 млн. дол. Однак наступні три роки стали катастрофічними. "Caterpillar" втратила цілий мільярд доларів, а її частка ринку в 1985 р. скоротилася до 40 відсотків, тоді як у "Komatsu" вона зросла до 25 відсотків. Така несподіванка пояснювалася трьома чинниками: вищим рівнем продуктивності "Komatsu", зростанням курсу долара та борговою кризою країн "третього світу".

У ретроспективі "Komatsu" вже давно підстерігала "Cat". У 1960-х роках присутність японської компанії за межами Японії

платформи дасть змогу компанії розподілити свої витрати на проектування автомобіля на більший обсяг продукції та реалізувати економію за рахунок масштабів у виробництві спільних запчастин, а це допоможе “GM” зменшити структуру сукупних витрат. Першими плодами таких зусиль у 1998 р. став “Cadillac Seville”, який був спроектований для продажу в понад 40 країнах світу. Сім’я передньоприводних мініавтобусів “GM” також була спроектована зі спільною платформою, що дозволить виробляти автомобілі у багатьох місцевостях світу, подібно до “Opel Astra” 1998 р., який продається найуспішніше з усіх автомобілів “GM” у Європі.

Незважаючи на сміливі кроки в напрямку більшої світової інтеграції, на горизонті “GM” і досі можна спостерігати численні проблеми. У порівнянні з “Ford”, “Toyota” або новою комбінацією “Mercedes/Chrysler”, “GM” досі страждає від значних витрат, недовіри покупців до якості автомашин та надмірної кількості торгових марок. Більше того, хоч агресивний наступ “GM” на новоутворені ринки, можливо, й ґрунтується на тверезому припущенні про інтенсивність попиту в цих регіонах, інші автомобільні компанії так само розширюють на цих ринках свої виробничі потужності, нарощуючи спектр світової надлишкової продуктивності та втягуючись у “цінові війни”. Нарешті, (і це, можливо, найголовніша проблема), у самій “GM” є особи, на переконання яких, прагнення мати “світові” автомобілі розуміється не зовсім правильно. Зокрема, інженерний персонал відділу дизайну в Русельсгаймі (Німеччина), який є передовим у проектуванні багатьох провідних моделей світу, занепокоєний тим, що характерні європейські риси автомобіля, такі істотні, на їхню думку, у досягненні місцевого успіху, можуть бути відкинутими у прагненні винайти незугарні “світові” автомобілі.

Ситуаційне завдання 9

Ознайомтесь із фінансовою діяльністю компанії “Caterpillar” та дайте обґрунтовані відповіді на запитання:

1. Наскільки конкурентне становище “Caterpillar” відносно “Komatsu” залежить від курсу обміну долара на єну? Із

ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Змістовий модуль I. Формування ТНК як результат інтернаціоналізації економіки

Тема 1. Особливості сучасного етапу транснаціоналізації світової економіки

1. Процеси інтернаціоналізації та глобалізації економіки.
2. Суть та основні риси транснаціоналізації.
3. Визначення ТНК та їх роль у міжнародному бізнесі.

Запитання та завдання для самоконтролю й обговорення:

1. У чому суть глобалізації?
2. Чому можна говорити про сучасну світову економіку як про єдиний організм?
3. Що є рушійною силою глобалізації?
4. Як впливають на глобалізацію сучасні комунікаційні та транспортні системи?
5. Чому можна говорити про глобалізацію ідеології та інститутів?
6. Які сучасні риси глобалізації ринків?
7. Як співвідносяться процеси транснаціоналізації та інтернаціоналізації?
8. Які риси процесу транснаціоналізації можна виділити?
9. У яких напрямках розвивається транснаціоналізація?
10. Чому ТНК є найдинамічнішим елементом світової економіки?
11. Яка роль транснаціональних корпорацій в міжнародному бізнесі?

Тема 2. Економічна природа ТНК

1. Система, ознаки та суть ТНК.
2. Причини виникнення та розвитку ТНК.
3. Типи і структура корпорацій.

Запитання та завдання для самоконтролю й обговорення:

1. Виділіть основні елементи визначення ТНК.

2. Чому міжнародна холдингова компанія, яка володіє закордонними філіями, але не здійснює активний контроль над діяльністю філій, не підходить під категорію ТНК?
3. Які складові елементи системи транснаціональних корпорацій?
4. У чому відмінність між національними і транснаціональними компаніями?
5. Назвіть і розкрийте суть критеріїв, за якими визначають належність компаній до ТНК. Яке значення для визнання компанії транснаціональною мають якісні критерії?
6. Дайте визначення суті ТНК і підтвердіть його прикладами.
7. Чому переваги ТНК є водночас і чинниками їх розвитку? Яка перевага-чинник є провідною? Відповідь обґрунтуйте.
8. Чому з усіх типів ТНК найпоширенішими є концерни? Поясніть причини, через які трести як тип ТНК виявилися функціонально неспроможними.

Тема 3. Формування ТНК як результат процесу інтернаціоналізації фірми

1. Стадії інтернаціоналізаційного процесу.
2. Мотиви і цілі початкового етапу інтернаціоналізації. Вибір форм виходу на зарубіжні ринки.
3. Локальна ринкова експансія як проміжний етап у формуванні ТНК.
4. Умови та зміст транснаціональної фази інтернаціоналізації фірми.

Запитання та завдання для самоконтролю й обговорення:

1. Які три основні етапи інтернаціоналізації фірми відзначають дослідники?
2. Охарактеризуйте відому модель Х. Перлмуттера EPRG. Дайте визначення поняттям етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм та геоцентризм.
3. Які найважливіші фактори початкового етапу інтернаціоналізації?
4. Детально поясніть суть і елементи моделі “чотирьох фільтрів”.
5. Які існують основні форми виходу на зарубіжні ринки?

технологію, вміння та практику між різними національними філіями. Отож, хоча “General Motors” суворо контролювала виробничі операції в країнах, що розвиваються, її нагляд за операціями в Європі, ймовірно, був надто поблажливим. Через це міжнародній діяльності компанії бракувало загальної стратегічної цілісності.

Тепер “GM” намагається виправити становище. Компанія переходить від бачення світу з вікна детройтського офісу до філософії, згідно з якою центри досконалості можуть існувати в будь-якому пункті глобальних операцій компанії. Компанія прагне вийти на такі центри досконалості, щоб оснастити свої глобальні операції найновішою технологією. Втіленням цього підходу є чотири нових заводи, які споруджуються в країнах, що розвиваються. Усі вони ідентичні, кожен впроваджує передову технологію, і кожен було спроектовано не американцями, а групою бразильських і німецьких партнерів. Споруджуючи ідентичні заводи, “GM” прагне наслідувати “Toyota”, заводи якої подібні між собою настільки, що зміна в конструкції автомобіля в Японії може швидко наслідуватися в усьому світі. Заводи “GM” моделюються за зразком підприємства в Айзенаху (Німеччина), яким керує філія компанії “Opel”. І саме на айзенахському заводі “GM” визначила спосіб впровадження системи вузького виробництва, започаткованої і “Toyota”. Сьогодні цей завод найефективніший виробник автомашин у Європі і найліпше підприємство “GM”, рівень продуктивності на якому принаймні вдвічі перевищує цей показник на більшості конвеєрних підприємств Північної Америки. По закінченні будівництва заводів кожен з них вироблятиме найновіші автомобілі для місцевих споживачів.

Щоб домогтися економії за рахунок масштабів, “GM” також намагається проектувати і створювати автомашини з однаковою в усьому світі платформою. Ці однакові автомобільні платформи проектуються бригадами інженерів у Німеччині, Детройті, Південній Америці та Австралії. Місцевим заводам буде дозволено вдосконалювати певні характеристики цих автомобілів, аби пристосувати їх до смаків і вподобань місцевих покупців. Водночас використання однакової для всіх у світі

“Ford’y”. Хоча “GM” уже тривалий час присутня на ринках Азії та Латинської Америки, донедавна її місцевий обсяг збуту обчислювався тільки незначною часткою сукупного міжнародного бізнесу компанії. Однак плани “GM” передбачають протягом наступних кількох років зміни в такому стані. Усвідомлюючи, що Азія, Латинська Америка та Східна Європа на початку XXI ст. можуть стати ринками для автомобільної промисловості, “GM” розпочала реалізацію амбіційних планів інвестувати 2,2 млрд. дол. у чотири нових виробничих підприємства в Аргентині, Польщі, Китаї й Таїланді. Така експансія цілком узгоджується з корінними змінами філософії “GM” у стратегії управління своїми міжнародними операціями.

“GM” традиційно розглядала світові країни, що розвиваються, як дешевий ринок для застарілих технологій та неперспективних моделей. Ще кілька років тому, наприклад, бразильські заводи “GM” витіснили спроектовані в США “Chevy Chevettes”, які роками не вироблялися в Північній Америці. Службовці “GM”, що базувалися в Детройті, вважали це способом здобути максимальний грошовий потік від інвестицій компанії в застарілу технологію. Водночас менеджери “GM” у країнах, що розвиваються, зрозуміли це як натяк на те, що операції в цих країнах світу в центрі не вважаються справою першочергової ваги. Таке відчуття підсилювалося тим фактом, що персонал для країн, що розвиваються, переважно навчали виконувати виробничі та маркетингові плани, сформульовані в детройтській штаб-квартирі компанії, не довіряючи місцевим працівникам розробляти власні плани.

Операціям “GM” у Європі, навпаки, традиційно надавали більше самостійності, а філії компанії в окремих країнах мали право проектувати власні автомобілі та виробничі потужності, а також формулювати власні стратегії маркетингу. Така регіональна й національна автономія дозволяла європейським філіям “GM” виробляти автомашини з урахуванням потреб місцевих покупців. Та водночас це призводило до занадто дорогого дублювання зусиль у проектуванні та виробничих операціях, а також до неспроможності розподілити цінну

6. Які особливості маркетингової політики фірми на етапі локальної ринкової експансії?

7. Як трансформуються пріоритети фірми на завершальному етапі формування ТНК?

Тема 4. Структура, організація та внутрішня політика ТНК

1. Основні структури і форми організації ТНК.
2. Мережні структури ТНК, їх основні характеристики.
3. Внутрішня та соціальна політика ТНК.

Запитання та завдання для самоконтролю й обговорення:

1. Які форми організаційної структури використовують сучасні ТНК?

2. Які фактори визначають вибір структури управління ТНК? Відповідь обґрунтуйте.

3. Які відмінності між функціональними, регіональними та матричними ТНК?

4. У чому обмеженість функціональної структури управління ТНК?

5. Які переваги і недоліки має регіональна структура управління ТНК?

6. Проаналізуйте, в яких випадках матрична структура управління ТНК найбільш ефективна.

7. Які види мережевих ТНК відомі на сьогодні? Дайте їм коротку характеристику.

8. Що таке корпоративна філософія?

9. Які нові форми внутрішньофірмової політики ввів у світову практику японський менеджмент?

10. У чому полягає специфіка європейських і американських ТНК?

Тема 5. Рух капіталу та продукції в системі ТНК

1. Горизонтальна та вертикальна інтеграція.
2. Особливості транснаціонального капіталу.
3. Вибір джерел фінансування для ТНК.

Запитання та завдання для самоконтролю й обговорення:

1. Охарактеризуйте п'ять зовнішніх обмежень, що стримують інтеграцію системи транснаціональних корпорацій.

2. Що таке міжнародна горизонтальна інтеграція? Міжнародна вертикальна інтеграція?

3. Поясніть можливі вигоди від кожної з форм інтеграції для ТНК. Чи можливі будь-які збитки?
4. Що таке офшори і яку роль відіграють вони у світовій економіці?
5. Чому мегаполіси стають “природними” союзниками ТНК?
6. Чому монополізація і корупція шкодять ринку?
7. Визначте й охарактеризуйте п’ять обмежень стратегії ТНК стосовно джерел фінансування.

Тема 6. Основні теорії та моделі прямих зарубіжних інвестицій та ТНК

1. Теорії прямих зарубіжних інвестицій. Еволюція теорії ТНК.
2. Еклектична теорія.
3. Динамічна модель конкурентних переваг країн.

Запитання та завдання для самоконтролю й обговорення:

1. Розкрийте поняття “прямі зарубіжні інвестиції” та “портфельні інвестиції”. Яка існує відмінність між ними?
2. У чому суть процесу прямого зарубіжного інвестування? За яких умов він важливий?
3. З’ясуйте причини прямого зарубіжного інвестування.
4. Охарактеризуйте основні вимоги до теорій ПЗІ.
5. Які основні положення теорії інтерналізації?
6. Яке значення еклектичної парадигми прямих закордонних інвестицій?
7. Що означає конкурентна перевага країни?
8. Які детермінанти конкурентної переваги країни включені в систему М. Портера – “даймонд”?
9. Чим викликаний глобальний інвестиційний бум?

здійснення інвестицій, запропонував їй значні субсидії. До їх числа входили податкові пільги, звільнення від сплати деяких внесків на соціальне забезпечення та фінансова допомога на підготовку працівників. Ці субсидії, за оцінками, становлять до 10 відсотків суми інвестиції. По-четверте, однією з пріоритетних і найважливіших позитивних особливостей Франції була можливість забезпечення присутності компанії не лише на єдиному європейському ринку, а й у зоні дії єдиної європейської валюти. Те, що Велика Британія негативно ставилась до ідеї монетарного і валютного союзу з іншими країнами Європейського Союзу, стало одним з основних чинників, які спонукали “Toyota” відмовитись від подальших інвестицій в Сполученому Королівстві.

Ситуаційне завдання 8

На підставі наведених у ситуації 8 даних проаналізуйте особливості стратегії “General Motors”.

1. Які вади були притаманні стратегії “GM” у минулому?
2. Які дії компанії свідчать про змінення стратегії? Поясніть свої міркування.
3. У чому виявляються риси глобальної стратегії “GM”?

Ситуація 8

“General Motors” — це одна з найстаріших багатонаціональних корпорацій світу. Заснована в 1908 р. “GM” розпочала свої перші міжнародні операції в 1920-х роках. Зараз “General Motors” є найбільшою в світі промисловою корпорацією і повномасштабним виробником автомашин із щорічними прибутками понад 100 млрд. дол. Щороку компанія продає 8 млн. автомобілів, 3,2 млн. з яких виробляються і продаються за межами її бази в Північній Америці. У 1997 р. “GM” належала 31-відсоткова частка північноамериканського ринку та частина ринку решти країн світу розміром 8,9 відсотка.

Основний сектор закордонних операцій “GM” традиційно зосереджувався в Західній Європі. Місцеві торгові марки, такі, як “Opel”, “Vauxhall”, “Saab” та “Holden”, допомогли компанії продати в 1997 р. 1,7 млн. автомашин і здобути частку ринку обсягом 11,3 відсотка, що в Західній Європі поступалася лише

3. Чи правильне рішення прийняли менеджери “Toyota” щодо припинення інвестування до Сполученого Королівства? Чому?

Ситуація 7

Однією з найпомітніших припливних інвестицій було ухвалене в грудні 1997 р. рішення “Toyota” про інвестування 656,8 млн. дол. у автомобільний завод у Франції, розрахований на виробництво 150 тис. автомобілів на рік. Це була друга велика інвестиція японської компанії в Європі. До того “Toyota” розгорнула інтенсивну діяльність у Сполученому Королівстві. Рішення про розміщення нового заводу у Франції було ухвалено, незважаючи на інтенсивний лобістський тиск з боку уряду Великої Британії, який прагнув розширення діяльності “Toyota” у своїй країні. Французька інвестиція стала логічним продовженням стратегії “Toyota”, орієнтованої на заміщення експорту з Японії безпосереднім виробництвом продукції на важливих регіональних ринках. В основі цієї стратегії від початку було прагнення обійти вимоги європейських країн про встановлення торговельних бар’єрів з метою ліквідації “засилля” імпортованих японських автомобілів.

Автомобіль, що мав вироблятися на заводі “Toyota” у Франції, від початку на 60 відсотків складався з частин європейського виробництва, і тому проходив по документах як “європейський”. Це дало змогу “Toyota” уникнути сплати імпортного мита. Планами “Toyota” передбачено імпортувати автомобілі, зібрані на заводі у Франції, до інших країн Європейського Союзу, що допоможе Франції поліпшити свій платіжний баланс.

На вибір Франції як країни для розміщення заводу “Toyota” в Європі вплинула низка чинників. По-перше, керівництво компанії сподівалося, що новий завод допоможе підвищити ринкову частку “Toyota” в цій країні від 1,1 відсотка до 5 відсотків. По-друге, “Toyota” обрала Францію, бо ця країна має довгу історію власного автомобілебудування, тут існує в достатку кваліфікована робоча сила і технічний досвід, а також мережа досвідчених субпідрядників. По-третє, як повідомлялося, уряд Франції, щоб зацікавити компанію до

Змістовий модуль II. Механізм функціонування ТНК

Тема 7. Економічні основи діяльності ТНК

1. Суть і переваги інтерналізації. Правило інтерналізації.
2. Фактори і перспективи інтерналізаційних процесів на ТНК.
3. Метод Хірша. Динамічні аспекти вибору транснаціональної діяльності.

Запитання та завдання для самоконтролю й обговорення:

1. Які існують концепції формування та розвитку ТНК?
2. Що означає поняття “транзакційні витрати”, як базовий елемент теорії інтерналізації?
3. Яка сучасна інтерпретація “правила інтерналізації”?
4. Поясніть вплив ринкових, фіскальних, динамічних і технічних факторів на подальший розвиток інтерналізації.
5. Охарактеризуйте метод визначення оптимальної форми діяльності ТНК, розроблений С. Хіршем.

Тема 8. Формування та реалізація стратегій ТНК

1. Еволюція організаційної стратегії ТНК.
2. Основні елементи корпоративної стратегії ТНК.
3. Види конкурентних стратегій.

Запитання та завдання для самоконтролю й обговорення:

1. Чому стратегія ТНК формується згідно з конкурентними перевагами, якими володіє компанія?
2. Які конкурентні переваги ТНК покладено в основу розробки їх стратегії?
3. З’ясуйте, яку роль відіграє SWOT-аналіз у розробці стратегії ТНК.
4. Назвіть види конкурентних стратегій ТНК. Розкрийте їхню суть.
5. Які фактори визначають вибір структури управління ТНК? Відповідь обґрунтуйте.
6. Яка основна мета ТНК і мотивація диверсифікації та транснаціоналізації?
7. Що таке синергізм? Які групи синергічних ефектів використовують корпорації?

8. Що таке диверсифікація? Які види диверсифікації використовують ТНК?
9. Охарактеризуйте основні стратегії транснаціоналізації та відповідні їм мотивації для інвестування за кордон.

Тема 9. Фінанси ТНК

1. Фінансова стратегія ТНК.
2. Джерела нагромадження капіталу у філіях ТНК.
3. Операційна фінансова політика ТНК.
4. Трансфертні ціни й особливості фінансового менеджменту ТНК.

Запитання та завдання для самоконтролю й обговорення:

1. Дайте оцінку середовища фінансової діяльності ТНК.
2. Які елементи охоплює фінансова стратегія ТНК?
3. Охарактеризуйте основні джерела і методи фінансування зарубіжних операцій.
4. Які існують методи оцінки джерел фінансування зарубіжних операцій ТНК, які пріоритети?
5. Розкрийте вплив фінансових ризиків у діяльності ТНК.
6. Поясніть, як ТНК взаємодіють зі світовими фінансовими інститутами. Проілюструйте це прикладами.

Тема 10. ТНК та їх роль у передачі технологій і підприємницького досвіду

1. Технологія як фактор економічного зростання.
2. Основні канали передачі технологій та підприємницького досвіду.
3. Інноваційна стратегія ТНК і наукоємний експорт.

Запитання та завдання для самоконтролю й обговорення:

1. Який вплив на розвиток і функціонування ТНК має інноваційна складова?
2. Розкрийте суть інноваційної стратегії транснаціональних корпорацій.
3. Поясніть різницю між технологією і технологічною інновацією.
4. Як технологічна інновація передається від однієї країни до іншої? Що означає поняття наукоємний експорт?

французькими та індійськими ресторанами відокремила працівників одне від одного. Уподобання і хобі стали різноманітнішими: автомобілі, напої, садова культура “бонсай”, музика. Працівники компанії проводять більше часу зі своїми родинами; біологічна сім'я заступила “сім'ю” компанії і стала новим якорем у суспільному житті. Компанії, такі як “Hitachi”, звикли забезпечувати своїх працівників всім необхідним для життя. Однак тепер відпочинок стає справою все більш індивідуальною і не сприяє підтриманню гармонії на робочому місці.

Свій внесок роблять і процеси глобалізації. Подібно до багатьох інших японських компаній, “Hitachi” перетворилася на глобальне підприємство, яке здійснює операції в цілому світі. Японське суспільство за останні роки також стало більш інтернаціональним. Вище керівництво починає розуміти, що в умовах нового середовища монокультура фірми більше не зможе існувати. У 1991 році “Hitachi” створила департамент, завданням якого стало навчання керівників різних рівнів основам інших культур. Створення цього департаменту поклало край застарілим поняттям гармонії та консенсусу у процесах ухвалення рішень. “Hitachi” також дедалі частіше посилає своїх працівників на тривалі стажування за кордон і стала запрошувати менеджерів з інших країн до Японії. Досвід роботи в інших країнах змушує вищих керівників у Японії інтенсивніше виявляти навички лідерства і долати застарілі традиції ухвалення рішень на основі консенсусу. Нове вище керівництво “Hitachi” заохочує і підтримує ці тенденції.

Ситуаційне завдання 7

Ознайомившись із ситуацією 7, дайте відповіді на такі запитання:

1. Які практичні орієнтири менеджерів базової компанії “Toyota” вплинули на вибір Франції як країни для розміщення заводу?
2. Як у даній ситуації поєднуються стратегії виробництва і маркетингу?

в якому її було зареєстровано. До 1965 р. компанія перетворилась на гіганта японської промисловості; обсяги її продажу становили 1 відсоток японського валового національного продукту. За багатьма ознаками “Hitachi” була типовою японською компанією. Новим працівникам читали лекцію Одаіра про основи “ва”, тобто гармонії. Менеджери та прості працівники “Hitachi” одягались в однакову уніформу, були бездоганно пунктуальними і довіряли один одному, немов брати. Процес ухвалення рішень будувався на основі моделі консенсусу, що загалом було типовим для японських корпорацій, де менеджери перед тим як ухвалити якесь рішення, провадили вичерпні консультації зі своїми підлеглими. Крім того, на “Hitachi” застосовувалася система довічного працевлаштування.

Раніше гармонія та єдність серед працівників забезпечувалася в основному завдяки загальній бідності, і нічому іншому. Більшість працівників та їхні родини мешкали в будинках, які належали компанії, оскільки не могли дозволити собі чогось іншого. Молодші працівники мешкали по двоє в одній кімнаті й харчувалися всі разом у кафетерії, що також належав компанії. Оскільки громадських закладів було небагато, всі працівники відвідували басейн компанії. Після роботи працівники компанії зустрічалися з тими самими людьми у тих самих барах, які також належали компанії. Їхні дружини робили покупки у крамниці, що належала компанії. “Hitachi” забезпечувала своїм працівникам залу для вінчання та похоронне бюро.

Сьогодні на культуру Японії чинять тиск дві основні сили: добробут і глобалізація. Обидві призводять до змін на “Hitachi”. Впродовж останніх 40 років Японія перетворилась на одну з найбагатших країн світу. Для “Hitachi” це означає, що тепер ніхто не мешкає по двоє в одній кімнаті, яка належить компанії. Починаючи з 1960-х-років, працівники компанії “вирвалися за огорожу” і не користуються житлом компанії. Зростання добробуту сприяло розширенню вибору у сфері розваг та відпочинку. Замість басейну компанії її працівники тепер відвідують приватні центри відпочинку. Наявність вибору між

5. “Унікальним внеском ТНК є інтернаціоналізація всього інноваційного процесу”. Поясніть.
6. Що таке підприємницький досвід?
7. Чому політичний ризик, якому піддаються ТНК, визначається як “надзвичайний”?

Тема 11. Особливості ТНК різних країн

1. Провідна роль та основні тенденції розвитку ТНК США.
2. Особливості ТНК країн ЄС.
3. Специфічні форми транснаціоналізації азійських країн.
4. ТНК країн, що розвиваються, та постсоціалістичних країн.

Запитання та завдання для самоконтролю й обговорення:

1. Які особливості внутрішньої організації американських ТНК?
2. Які основні групи американських корпорацій можна виділити?
3. Охарактеризуйте федеральну контрактну систему. Як вона впливає на розвиток ТНК?
4. Які методи державної підтримки ТНК в США?
5. Які особливості організації ТНК в Німеччині?
6. Хто є лідером серед ТНК Німеччини та Франції?
7. Чому банки поступаються лідерством іншим фінансовим організаціям?
8. Що таке державні холдинги і яка їхня роль в Італії та Франції?
9. Яку структуру має економіка Японії?
10. Чи є сюдани юридичними особами?
11. Які відмітні риси ТНК країн, що розвиваються, та країн з перехідною економікою?
12. Підготуйте коротке повідомлення про ТНК на свій вибір, охарактеризуйте її продукцію, продаж, міжнародну діяльність і сучасне становище.

Тема 12. ТНК і міжнародний бізнес в Україні

1. Масштаби і тенденції діяльності ТНК в Україні.
2. Пріоритети державної політики в нарощуванні потенціалу вітчизняних підприємств.
3. Перспективи формування українських ТНК.

Запитання та завдання для самоконтролю й обговорення:

1. Охарактеризуйте основні рушійні сили, що стимулюють нарощування потенціалу вітчизняних підприємств.
2. Наведіть аргументи на користь ПЗІ в економіку України.
3. Яку роль у залученні прямих зарубіжних інвестицій відіграють політичні ризики і державна промислова політика?
4. Які основні фактори залучення ПЗІ? Що повинні для цього зробити національні компанії?
5. На яких законодавчих актах базується діяльність зарубіжних ТНК в Україні?
6. Яку роль у прийомі інвестицій можуть відіграти українські фінансово-промислові групи? Які напрямки діяльності мають провідні українські ФПГ?
7. Які етапи повинна пройти українська транснаціоналізація?
8. Обґрунтуйте доцільність створення українських ТНК і на підставі вивчення додаткових джерел з'ясуйте форми їх утворення.

місцеві потреби є значно важливішими, ніж зменшення виробничих витрат завдяки економії за рахунок масштабів. Суттєве значення має високий ступінь реагування на особливості місцевих ринків. “Dow Chemical” усвідомлювала, що її фармацевтичний бізнес не зможе існувати, якщо керуватиметься тими самими пріоритетами, що й провідні хімічні підрозділи.

Не відмовляючись від своєї матриці, “Dow Chemical” вирішила надати їй більшої гнучкості задля кращого пристосування різних бізнес-підрозділів з їхніми власними пріоритетами до однієї системи менеджменту. Сьогодні невелика група провідних службовців у штаб-квартирі допомагає встановити орієнтири для кожного виду бізнесу. Після визначення пріоритетів одному з трьох елементів матриці — функції, бізнесу або географічній зоні — надається першочергова вага в прийнятті рішень. Провідна роль тієї чи іншої складової відрізняється залежно від типу рішення та ринку або місця, на якому компанія веде конкурентну боротьбу. Гака гнучкість вимагає від усіх службовців знання того, що відбувається в інших частинах матриці, та спільних, а не індивідуальних дій. Хоч це й може видатися дивним, “Dow Chemical” стверджує, що їхня гнучка система добре діє і має успіх в основному завдяки якості рішень, ухваленню яких вона сприяє.

Ситуаційне завдання 6

На підставі аналізу наведених у ситуації 6 матеріалів, обґрунтуйте відповіді на наступні запитання:

1. Як еволюціонувала корпоративна культура “Hitachi”? Як це вплинуло на трудові відносини в колективі?
2. Чи впливають національні культурні особливості на трудові відносини в інших країнах? Наведіть приклади.
3. Як, на вашу думку, процеси глобалізації впливають на культуру трудових відносин в ТНК?

Ситуація 6

Компанія Hitachi була заснована в 1911 році. Її засновник Намігеї Одаїра (Namihei Odaira) назвав компанію на честь міста,

Менеджери “Dow Chemical” переконані, що цією перемогою компанія частково завдячує своїй “згубній” матричній організації. Така структура “Dow Chemical” базується на трьох взаємодіючих елементах: функціях (наприклад науково-дослідницька діяльність, виробництво, маркетинг), сферах бізнесу (зокрема етилен, пластмаси, фармацевтичні вироби) та географічних регіонах (Іспанія, Німеччина, Бразилія і под.). Через це менеджер відділу маркетингу пластмас в Іспанії може звітувати і перед керівником світового бізнесу у сфері пластмас, і перед керівником підрозділів, що діють в Іспанії.

Матриця мала на меті підпорядкувати діяльність “Dow Chemical” як потребам місцевих ринків, так і корпоративним цілям. Отже, бізнес у сфері пластмас, можливо, матиме на меті мінімізувати глобальні витрати “Dow Chemical” на дане виробництво, а перед іспанським підрозділом постане завдання визначити оптимальний спосіб продажу пластику на ринку Іспанії.

Запровадивши таку структуру, “Dow Chemical” одержала малооптимістичні результати; численні канали звітності призводили до непорозумінь та конфліктів. Значна кількість керівників сприяла розростанню бюрократичного апарату. Дублювання обов’язків зумовлювало внутрішні сутички та недостатню підзвітність. Територіальні менеджери висловлювали незгоду з менеджерами бізнес-секторів із приводу того, які заводи і де слід будувати. Коротше кажучи, ця структура не діяла. Однак, не відмовляючись від неї, “Dow Chemical” вирішила спробувати зробити її гнучкішою.

Рішення “Dow Chemical” зберегти матричну структуру було продиктоване її входженням до фармацевтичної індустрії. Компанія усвідомлювала, що даний бізнес дуже відрізняється від гуртової торгівлі хімічними речовинами. У разі здійснення останньої великі прибутки одержують завдяки економії за рахунок масштабів виробництва. Тоді доцільно споруджувати великі заводи в найголовніших пунктах, з яких можна обслуговувати регіональні або глобальні ринки. У фармацевтичних фірмах регулятивні та маркетингові вимоги щодо медикаментів у різних країнах відрізняються настільки, що

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

Тести №1

Варіант I

1. Система ТНК охоплює:

- а) материнську компанію та її філії, розташовані в різних країнах;
- б) тільки виробничі підрозділи корпорації;
- в) материнську компанію та філії, які розташовані в одній країні;
- г) філії, які виконують як виробничі, так і маркетингові функції;
- д) правильної відповіді немає.

2. Який з цих показників не належить до першої групи кількісних характеристик діяльності корпорації за кордоном?

- а) число зайнятих за кордоном;
- б) загальний рівень продажу за кордон;
- в) співвідношення зарубіжного і загального прибутку;
- г) відсоток іноземних капіталовкладень;
- д) число іноземних держав, у яких діють ТНК.

3. Який з цих показників не має змішаного кількісно-якісного характеру?

- а) значна частка зарубіжних операцій у загальній діяльності;
- б) елементи монопольного становища на ринку;
- в) великий розмір фірми;
- г) співвідношення зайнятих за кордоном і загальної кількості зайнятих;
- д) єдина глобальна стратегія.

4. Форма об’єднання, яка передбачає збереження виробничої та втрату комерційної самостійності – це:

- а) концерн;
- б) синдикат;
- в) пули;
- г) трест;
- д) картель.

5. Яка з організаційних форм господарської діяльності великих компаній передбачає досягнення таких домовленостей між суб’єктами пропозиції на ринку, які дають їм змогу

поліпшувати параметри та результативність своєї комерційної діяльності за рахунок створення більш сприятливих для себе договірних рамок і спільних засобів політики?

- а) концерн;
- б) картель;
- в) транснаціональні стратегічні альянси;
- г) консорціум;
- д) трест.

6. Форма об'єднання на базі тимчасових угод між кількома банківськими і промисловими корпораціями з метою реалізації спільних проектів – це:

- а) консорціум;
- б) картель;
- в) трест;
- г) синдикат;
- д) транснаціональні стратегічні альянси.

7. Орієнтація вищого менеджменту, яка підкреслює важливість урахування специфіки соціально-культурного середовища в різних країнах і використання розроблених на місцях і адаптованих до локальних умов процедур оцінки і контролю, – це:

- а) глобальна;
- б) регіоцентрична;
- в) етноцентризм;
- г) поліцентрична;
- д) правильної відповіді немає.

8. До екстернальних факторів, які впливають на вибір форми виходу на зарубіжні ринки, не належить:

- а) конкурентна структура;
- б) політичні характеристики, включаючи урядову політику в сфері прямих іноземних інвестицій;
- в) ступінь диференціації продукту;
- г) наявність, якість і вартість сировини;
- д) розмір ринку і перспективи росту.

9. Для транснаціонального етапу характерні:

- а) розвиток і придбання нових продуктів і торговельних марок;
- б) координація маркетингу між країнами та регіонами;
- в) оптимальне використання ресурсної та виробничої бази;

позбавивши тим “Галф” можливостей поставляти сиру нафту, у тому числі й у Південну Корею.

По-друге, падіння прибутковості “Юкон” (компанії, створеної “Галф” у Південній Кореї). Незважаючи на те, що необхідна прибутковість “Юкон” підтримувалася за рахунок суміжних з нафтопереробкою виробництв, до 1980 р. у цілому збитки досягли значних розмірів.

У Південній Кореї ціни на нафту через її великий вплив на національну економіку піддаються сильному втручання з боку уряду, тому й у випадку виникнення підвищувальних ціни факторів вона не могла оперативно відреагувати на них, що і було причиною падіння прибутковості “Юкон”.

По-третє, втрата “Галф” контрольного пакета акцій (у її руках залишалися 25 % акцій “Юкон”) також послужила однією з причин виходу компанії.

Ситуаційне завдання 5

1. На прикладі матеріалів, наведених у ситуації 5, проаналізуйте, як змінювалась організаційна структура “Dow Chemical”.

2. Чому “Dow Chemical” зберегла матричну структуру організації?

3. Які заходи дозволили забезпечити гнучкість матричної моделі?

Ситуація 5

Хімічна промисловість — це глобальна індустрія, в якій у масштабах світу запекло конкурують шість головних фірм. До цих компаній належать американські “Dow Chemical” і “Du Pont”, британська “ICI” та німецькі “BASF”, “Hoechst AG” та “Bayer”. Бар’єри на шляху вільного потоку хімічної продукції між різними країнами значною мірою зменшилися в 1970-і роки. Цей факт, а також матеріальна природа багатьох хімічних продуктів та різкий спад на початку 1980-х років породили тривалий період запеклої цінової конкуренції. У даному середовищі переможцем такої боротьби стає компанія з найменшими витратами, і останніми роками нею була “Dow Chemical”.

(1978) завдали сильного удару зусиллям компанії по створенню страхових запасів нафти, а з приходом до влади уряду Хомейні в Ірані практично припинився її видобуток. Особливо відчутно було для компанії припинення видобутку нафти в Кувейті, частка якого в загальному обсязі постачань компанії складала більш 40 %. У 1980-ті роки об'єкти збуту дещо збільшилися, однак нафто-перегонка та хімічне виробництво підтримувалися за рахунок прибутків від нафтовидобутку.

Із середини 1950-х років за рахунок розробки родовищ на Середньому Сході "Галф" мала перевищення видобутку нафти над потужностями по її переробці і можливостями збуту. Особливо сильним був тиск уряду Кувейту з метою збільшення видобутку нафти. Як наслідок, став необхідним стабільний ринок, що міг би поглинути зайво видобуту нафту.

Так виникли передумови для вступу "Галф" у південно-корейський ринок. У результаті аналізу ситуації в Республіці Корея як об'єкта інвестицій компанія прийшла до висновку, що хоча існує загроза з Півночі в результаті розколу країни і недостатньо розвита інфраструктура, наявність таких сприятливих факторів, як урядова політика відродження економіки на основі п'ятирічних планів, проамериканська орієнтація, зумовлена політичною й економічною допомогою США, що вступила в силу 1 січня 1960 р., Закон про стимулювання залучення іноземного капіталу, роблять доцільними інвестиції в нафтопереробну промисловість країни і збут туди сирової нафти.

Відповідно до договору, укладеному в 1970 р. між компанією "Галф", промисловим банком і нафтопромисловою компанією Кореї, компанія поступилась контрольним пакетом акцій корейській стороні, продавши їй частину своїх акцій. Однак у серпні 1980 р. "Галф" цілком згорнула свою діяльність у Південній Кореї.

Причини відходу "Галф" такі:

По-перше, втрата прав видобутку нафти в Кувейті. Після другого "нафтового шоку" у 1979 р. нафтовидобувні країни перейшли до прямого і самостійного експорту нафти. Зокрема, з цієї причини Кувейт націоналізував права видобутку нафти,

г) регіональна адаптація маркетингової стратегії;
д) усі відповіді правильні.

10. Які активи можуть легко переноситися через національні кордони та використовуватися глобально?

- а) фірмовий імідж;
- б) "ноу-хау";
- в) торгова марка;
- г) управлінський досвід;
- д) усі відповіді правильні.

Варіант II

1. Материнська компанія:

- а) є центром прийняття рішень;
- б) визначає обсяги і асортимент продукції своїх виробничих філій;
- в) пов'язана з філіями міжнаціональними потоками продукції, капіталу, технологій та управління;
- г) визначає місцезнаходження філій;
- д) усі відповіді правильні.

2. Який з цих показників не належить до першої групи кількісних характеристик діяльності корпорації за кордоном?

- а) співвідношення зарубіжного і загального продажу;
- б) відсоток прибутку, який компанія отримує з інших країн;
- в) відсоток грошової маси, що виплачується за кордоном;
- г) число зайнятих за кордоном;
- д) відсоток іноземних інвестицій.

3. Який з цих показників не має змішаного кількісно-якісного характеру?

- а) космополітизм інтересів компанії;
- б) верховенство центру при прийнятті стратегічних рішень і контроль усіх ланок;
- в) інтернаціональна виробнича структура з розвиненим внутріфірмовим поділом праці;
- г) єдина глобальна стратегія;
- д) досить великий розмір фірми.

4. Форма об'єднання, при якій учасники втрачають виробничу, комерційну, а інколи – і юридичну самостійність – :

- а) концерн;
- б) трест;

- в) синдикат;
- г) консорціум;
- д) картель.

5. Форма господарської діяльності компанії, в рамках якої відбувається формальне збереження за учасниками юридичної та господарської самостійності за умови здійснення підприємницької діяльності під контролем домінуючих у ній фінансових угруповань на основі об'єднання підприємств промисловості, транспорту, торгівлі та банківської сфери – це:

- а) транснаціональні стратегічні альянси;
- б) пули;
- в) синдикат;
- г) концерн;
- д) картель.

6. Організаційна форма міжкорпораційних зв'язків двох або більше компаній, у рамках якої здійснюється довгострокова координація економічної діяльності учасників з метою реалізації масштабних виробничих проектів – це:

- а) консорціум;
- б) транснаціональні стратегічні альянси;
- в) концерн;
- г) пули;
- д) синдикат.

7. Завдання менеджменту на початковому етапі інтернаціоналізації фірми таке:

- а) глобальна раціоналізація;
- б) вибір найбільш перспективних зарубіжних ринків і форм виходу на них;
- в) підвищення результативності діяльності на конкретних зарубіжних ринках;
- г) забезпечення синергізму;
- д) усі відповіді правильні.

8. До інтернальних факторів, які впливають на вибір форми виходу на зарубіжні ринки, не належить:

- а) технологічний рівень;
- б) післяпродажне обслуговування;
- в) управлінські, інвестиційні та технологічні ресурси, виробничий і маркетинговий досвід;

існуючих заводів для переробки важкої сирої нафти у мазут та підготовки сирої нафти на експорт. І, нарешті, “PDVSA” разом з “Shell”, “Exxon” та “Mitsubishi” взяла участь у спільному підприємстві вартістю 5,6 млрд. дол. з виробництва зрідженого природного газу на експорт.

До 1997 р. у Венесуелі виконувалися 40 пошуково-розвідувальних проектів щодо нафти, у тому числі й спільні проекти “PDVSA” та іноземних компаній. Практично всі великі світові нафтові компанії беруть певну участь у роботах, що розгорнулися в цій країні, тоді як до 1991 р. жодна з них не вела тут справ. Видобуток венесуельської нафти збільшився і досяг у 1997 р. позначки 3,5 млн. барелів на день (для порівняння — у 1985 р. ця цифра становила 1,7 млн. барелів).

Ситуаційне завдання 4

Проаналізуйте матеріали, наведені в ситуації 4 та охарактеризуйте мотиви і методи виходу з ринку компанії “Галф”.

Ситуація 4

Створена в 1907 р. компанія “Галф” значно розширила масштаби своєї діяльності спираючись на фінансову підтримку Меллона (Mellon) і багаті нафтові поклади США. У 1928 р. з'явилися передумови виходу на Середній Схід, коли компанія разом з іншими нафтопромисловцями придбала пакет акцій іранської нафтової компанії, а у 1934 р. почала активне освоєння родовищ нафти на Близькому Сході створенням спільно (50:50) з British Petroleum кувейтської нафтової компанії (Kuwait Oil Co). У наступному компанія продовжила розробку нафтових родовищ у різних країнах світу: у Венесуелі та Нігерії (1960 р.), Болгарії (1968р.), Анголі (1967р.). Одночасно, реалізуючи стратегію диверсифікованості виробництва, вона впроваджувалася в суміжні з нафтовою галузі, такі як нафтохімічна, і у зв'язку з цим придбала хімічну компанію Spencer.

Однак у 1970-х роках відбулися несприятливі для “Гальф” події. Заходи щодо націоналізації нафтових родовищ у Кувейті (1975), Венесуелі (1975), Еквадорі (1976), Нігерії (1977), Анголі

“PDVSA” не має досить капіталу, необхідного для здійснення інвестицій власними силами. По-друге, з’ясувалося, що “PDVSA” бракує технологічних ресурсів і знань, якими володіють чимало основних нафтових компаній, особливо у сфері пошуково-розвідувальних робіт, освоєння нафтових родовищ та тонкої переробки нафти. Уряд розумів, що для того, аби “PDVSA” могла своєчасно освоїти нові родовища нафти у Венесуелі, немає іншого виходу, як звернутися по допомогу до іноземних компаній. По-третє, уряд сподівався, що “PDVSA” зможе використати спільні підприємства з іноземними нафтовими компаніями як засіб для вивчення сучасних схем організації менеджменту в галузі. Після цього “PDVSA” могла б скористатися одержаними знаннями для підвищення ефективності власної роботи.

Поточними планами передбачено інвестиції в нафтову галузь у сумі 73 млрд. дол. План, складений Густаво Рузенем (Gustavo Roosen), президентом “PDVSA”, розрахований на розвиток до 2002 р. потенціалу видобутку сирої нафти до 4 млн. барелів на день і до 7 млн. барелів на день у 2007 р. (1991 р. в країні видобувалося 2,6 млн. барелів нафти на день). З 73 млрд. дол. капітальних витрат “PDVSA” планує інвестувати 45 млрд., а решту 28 млрд. дол. передбачено одержати у формі інвестицій іноземних нафтових компаній. Першу угоду щодо ПІІ було підписано в 1992 р. з компанією “British Petroleum” (“BP”). “BP” погодилася інвестувати до 1995 р. 60 млн. дол. у освоєння прикордонних нафтових родовищ за умови, якщо їй буде надано право експлуатувати ці родовища впродовж 20 років. Використовуючи дослідження, виконані “BP”, “PDVSA” визначила сектори у східних регіонах Венесуели, де були великі шанси знайти потужні поклади нафти, і створила низку спільних підприємств з іншими західними партнерами для освоєння цих регіонів. У випадку виявлення комерційних покладів нафти “PDVSA” та її партнери одержуватимуть частку від її видобутку. За умовами більшості угод, “PDVSA” одержуватиме 35 відсотків надходжень від кожного успішного пошуково-розвідувального проекту. Крім того, разом з іноземними інвесторами, такими, як “Сопосо” й “Total” “PDVSA” вкладає кошти в реконструкцію

- г) вартість виробництва й умови конкуренції;
- д) ступінь диференціації продукту.

9. Для етапу локальної ринкової експансії характерні:

- а) придбання та розвиток нових продуктів і торговельних марок;
- б) інтеграція ресурсної та виробничої бази;
- в) координація маркетингу між країнами і регіонами;
- г) розподіл ресурсів для досягнення балансу і росту;
- д) усі відповіді правильні.

10. До факторів транснаціоналізації належать:

- а) посилення глобальної конкуренції;
- б) можливості трансферту ресурсів і управлінського досвіду;
- в) формування глобальної інфраструктури маркетингу;
- г) потенціал глобального синергізму;
- д) усі відповіді правильні.

Тести №2

Варіант I

1. ПЗІ можуть бути пояснені з погляду диференціації прибутку чи процентних ставок у різних країнах згідно з теорією:

- а) інтерналізації;
- б) руху капіталу;
- в) ринкових імперфекцій;
- г) еkleктичною теорією міжнародного виробництва.

2. Концепція інтерналізації запропонована:

- а) С. Хаймером;
- б) Дж. Даннінгом;
- в) П. Ашег’яном і В. Ебрахімі;
- г) П. Баклі і М. Кесоном.

3. Згідно з М. Портером, до детермінант конкурентної переваги країни належать:

- а) фактори виробництва; умови попиту; валютні курси; фірмова стратегія, структура і конкуренція;
- б) умови попиту; пов’язані та підтримуючі галузі; фактори виробництва; фірмова стратегія, структура та конкуренція;
- в) фактори виробництва; умови попиту; фірмова стратегія, структура і конкуренція.

4. Тип взаємовідносин материнської компанії та зарубіжних філіалів для інтернаціональної корпорації:

- а) поліцентричний або регіоцентричний;
- б) етноцентричний;
- в) геоцентричний.

5. До трансакційних витрат належать:

- а) страхування ризиків;
- б) витрати на захист технологій, “ноу-хау” та інших прав власності;
- в) витрати на дослідження і вибір ділових партнерів, проведення переговорів з ними;
- г) усі відповіді правильні.

6. Переваги використання трансфертних цін і пов’язана з ними мінімізація загальних податкових платежів ТНК, відображають особливості впливу:

- а) фіскальних факторів;
- б) ринкових факторів;
- в) цінових факторів;
- г) валютних факторів.

7. Аналіз яких альтернатив запропонував С. Хірш при визначенні найбільш ефективного способу зарубіжної діяльності?

- а) експорт, ПЗІ, ліцензування;
- б) експорт, ПЗІ, спільне підприємництво;
- в) ПЗІ, спільне підприємництво, ліцензування;
- г) експорт і ліцензування.

8. Ключові компетенції фірми – це:

- а) конкурентні переваги;
- б) внутрішні ресурси;
- в) здатності, що дають можливість компанії створювати вартість для споживачів;
- г) усі відповіді правильні.

9. До глобальних стратегій ТНК належить:

- а) стратегія підтримання найнижчих витрат на виробництво та збут продукції порівняно з конкурентами;
- б) стратегія глобальної диверсифікації;
- в) стратегія фокусування, яка полягає у визначенні однієї і тієї ж ринкової ніші як фокуса діяльності компанії в різних країнах;
- г) усі відповіді правильні.

спостерігалось значне дублювання виробничої діяльності в країнах регіону. На початку 1998 р. новий головний виконавчий директор “Electrolux” Майкл Трешоу (Michael Treschow) оголосив про план структуризації, згідно з яким було передбачено закриття 25 заводів, 50 складів і ліквідацію 12 000 робочих місць. Водночас М. Трешоу підтвердив наміри перетворити “Electrolux” на глобальну корпорацію зі значною часткою операцій у країнах, що розвиваються.

Ситуаційне завдання 3

1. Проаналізувавши наведений матеріал, дайте відповіді на такі запитання:
2. Які стратегічні орієнтири оволодіння закордонними ресурсами використали компанії “British Petroleum”, “Conoco”, “Total”, “Shell”, “Exxon”, “Mitsubishi”? Порівняйте їх.
3. Які проблеми вирішила для себе “Petroleos de Venezuela Sa”?
4. Як вплинули інвестиції від ТНК — партнерів на економіку Венесуели?

Ситуація 3

У 1976 р. нафтову промисловість Венесуели було націоналізовано і весь сектор ефективно ізолювано від іноземних інвесторів. Метою цієї акції було забезпечення контролю за використанням цього важливого природного ресурсу в інтересах народу Венесуели, а не іноземних нафтових компаній. Однак досягнуті результати не виправдали сподівань. Державна нафтова монополія “Petroleos de Venezuela SA (“PDVSA”) не змогла освоїти нові нафтові родовища на заміну старим, на яких запаси нафти вже вичерпувалися, і з середини 1980-х років видобуток нафти у цій країні почав зменшуватися.

Зіткнувшись із перспективою скорочення експортних надходжень від продажу нафти, уряд Венесуели в 1991 р. кардинально змінив свою політику у сфері нафтовидобування і почав поступово відкривати нафтову галузь своєї країни для іноземних інвесторів. Венесуельський уряд удався до пошуку інвесторів з трьох причин. По-перше, було визнано, що

підприємств та інтенсивна маркетингова діяльність. Як заявляло керівництво “Electrolux”, компанія була готова витратити до 200 млн дол. на рік для забезпечення своєї присутності на згаданих ринках.

Перший крок у Східній Європі було зроблено 1991 р., коли “Electrolux” придбала “Lehel” — найбільшого угорського виробника побутової техніки. Крім того, керівництво “Electrolux” вирішило створити виробничі підприємства зі 100 % іноземними інвестиціями в Росії, Польщі та Чеській Республіці. Усі вони створювалися “з нуля”. В Азії довелося пристосовуватись до місцевих умов. Наприклад, вимоги чинного законодавства щодо іноземної власності в Індії та Китаї, фактично, змусили “Electrolux” працювати через спільні підприємства з місцевими партнерами. У Китаї, який являє собою найдинамічніший ринок у світі, компанія вже 1994 р. мала спільні підприємства з виробництва компресорів, пілососів та обладнанні для очищення води. За період з 1994 по 1997 рр. “Electrolux” витратила ще 300 млн дол на будівництво в цій країні п’яти нових заводів. У Південно-Східній Азії акцент було зроблено на маркетинговій діяльності та продажу товарів, імпортованих з Китаю, а не на, місцевому виробництві. Експансію в Латинській Америці компанія здійснювала через придбання місцевих підприємств. Зокрема, у 1996 р. було придбано компанію “Refrigar” — найбільшого виробника холодильного устаткування в Бразилії. Метою “Electrolux” було перетворення “Refrigar”, обсяг продажу якої 1995 р. становив близько 600 млн дол., на власну базу в Латинській Америці для виробництва побутової техніки.

Попри те, що “Electrolux” досягла значних успіхів у своїх намаганнях створити глобальну виробничу та збутову мережу, не обійшлося і без серйозних проблем. У 1997 р. компанія зазнала значних втрат через погіршення ринкових умов у Бразилії та країнах азіатсько-тихоокеанського регіону. Різка скорочення прибутків виявило серйозні недоліки в глобальній виробничій системі “Electrolux”. Хоч на початку 1990-х років компанія завдяки своїм придбанням стрімко розвивалася, роботу підприємств не було раціоналізовано. Унаслідок цього

10. До форм диверсифікації не належить:
- а) перехід у нову галузь вслід за змінами потреб традиційних клієнтів корпорації;
 - б) диверсифікація, пов’язана з розвитком;
 - в) конгломератна диверсифікація;
 - г) ризикова диверсифікація.

11. Синергічний ефект спостерігається тоді, коли:
- а) поточні витрати дорівнюють загальному обсягу інвестицій;
 - б) ефект від суми більший, ніж сума ефектів від окремих складових;
 - в) загальний обсяг продаж дорівнює величині повернення інвестицій;
 - г) сума ефектів від окремих складових більша, ніж ефект від суми.

Варіант II

1. Поняття “фірмові специфічні переваги” чи “специфічні переваги володіння” використовуються в теорії:

- а) руху капіталу;
- б) інтерналізації;
- в) ринкових імперфекцій;
- г) еkleктичною теорією міжнародного виробництва.

2. Еkleктична модель OLI розроблена:

- а) С. Хаймером;
- б) П. Ашег’яном і В. Ебрахімі;
- в) Дж. Даннінгом;
- г) П. Баклі і М. Кесоном.

3. Згідно з теорією М. Портера, додаткові змінні, які впливають на компоненти “даймонда”, – це:

- а) пов’язані та підтримуючі галузі;
- б) міжнародний досвід і технологічний рівень;
- в) роль уряду і вірогідні параметри.

4. Для організаційної структури багатонаціональної корпорації характерні:

- а) існування автономних філіалів;
- б) високий рівень незалежності філіалів;
- в) складна організаційна структура материнської компанії і проста – у зарубіжних філіалів.

5. Основне положення “правила інтерналізації” таке:

- а) отримання переваг від використання інтерналізаційних процесів завдяки обходу протекціоністських бар'єрів, що встановлюються урядами зарубіжних країн;
- б) зростання фірми за допомогою інтернальних ринків відбуватиметься до тих пір, поки економічні вигоди від подальшої інтерналізації будуть переважати витрати, пов'язані з її здійсненням;
- в) можливість отримання додаткових доходів від масштабів діяльності;
- г) немає правильної відповіді.

6. До факторів, які зумовлюють подальше домінування інтерналізації, не належать:

- а) локальні;
- б) технічні та динамічні;
- в) ринкові;
- г) фіскальні.

7. Аналіз яких альтернатив, за С. Хіршем, використовується при розгляді форм обслуговування внутрішнього ринку?

- а) внутрішньокраїнне виробництво, офшорне виробництво, продаж ліцензії зарубіжній фірмі;
- б) експорт, виробництво за кордоном, ліцензування;
- в) виробництво в країні базування, власне виробництво за кордоном, продаж ліцензії, експорт;
- г) експорт, ПЗІ, спільне підприємство.

8. Розробка стратегії компанії базується на основі аналізу:

- а) внутрішніх сильних сторін і переваг;
- б) сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз, що існують у середовищі, де вона функціонує;
- в) переваг і слабких сторін конкурентів;
- г) потенційних загроз і можливостей компанії.

9. Стан конкуренції в галузі, за М. Портером, визначається під дією груп таких сил:

- а) конкуренція між продавцями; конкуренція з боку виробників товарів-субститутів; сила постачальників; сила покупців;
- б) сила постачальників і сила покупців;

заводів і 300 складів, розміщених у 60 країнах світу. Обсяги продажу становили 55 млн виробів на рік у 150 країнах світу.

Експансія “Electrolux” в Азію, Східну Європу та Латинську Америку стартувала на початку 1990-х років зі здійснення планового огляду, який засвідчив, що попит на побутову техніку в Північній Америці та Західній Європі стабілізувався і більше не зростатиме. Лейф Йогансон (Leif Johansson), котрий у той час був головним виконавчим директором “Electrolux”, дійшов висновку, що компанія надто залежна від цих насичених ринків. Він вирішив, що для того, аби утримати досягнуті темпи розвитку, треба здійснити енергійну експансію на новостворені ринки країн “третього світу”. За оцінками фахівців компанії, попит на побутову техніку в Азії, Східній Європі та Латинській Америці може впродовж принаймні 10 найближчих років зростати не менше ніж на 20 % на рік. У 1994 р. Йогансон поставив перед “Electrolux” амбітну мету: подвоїти обсяги продажу на ринках цих країн з 1,35 млрд дол., у 1994 р. до 2,6 млрд дол. у 1997 р. (зауважимо, що навіть такий дуже амбітний план було перевиконано). Крім того, компанія повинна була досягти й іншої мети: до 2000 р. стати одним із трьох найбільших постачальників побутової техніки в Південно-Східній Азії.

Попри звичайне прагнення до розвитку, діями “Electrolux” керувала та обставина, що її основні глобальні конкуренти — “General Electric” і “Whirlpool” зі Сполучених Штатів та “Bosch—Siemens” із Німеччини — також анонсували подібні плани. Керівництво “Electrolux” розуміло, що їхній компанії треба діяти дуже енергійно, аби забезпечити реалізацію поставленої мети, уникнувши загрози конкуренції на цих нових ринках.

Ухваливши рішення про здійснення експансії, “Electrolux” мала визначитися, як досягти своїх амбітних цілей. Поєднання цінових чинників та імпорتنих бар'єрів робили прямий експорт продукції з заводів у Західній Європі та Північній Америці економічно недоцільним. Тому для різних країн і регіонів були застосовані індивідуальні підходи придбання акцій діючих підприємств, побудова нових заводів, створення спільних

Японські конкуренти швидко скористалися з такої недалекоглядності менеджерів “P&G”. Наприклад, на ринку одноразових серветок фірма “Као” розробила лінію елегантних виробів, які більше відповідали смакам японських споживачів, і незабаром захопила 30 % ринку, витіснивши при цьому саме “P&G”.

Усвідомивши, що нерозуміння особливостей міжнародного бізнесу багатьма американськими менеджерами, котрі працювали у японській філії, спричинило невдалу роботу компанії на ринку цієї країни, “P&G” почала призначати на керівні посади в багатьох іноземних філіях представників місцевого населення.

Ситуаційне завдання 2

Ознайомившись із матеріалами, що характеризують діяльність компанії “Electrolux”, дайте відповідь на такі запитання:

1. Охарактеризуйте масштаби діяльності компанії “Electrolux”.
2. У чому проявився експансивний характер дій компанії?
3. Чи можна вважати “Electrolux” агентом світової глобалізації? Аргументуйте своє рішення.

Ситуація 2

Компанія “Electrolux”, загальний обсяг продажу якої в 1998 р. становив понад 110 млрд шведських крон (14 млрд дол. США), є найбільшим у світі виробником електропобутових приладів (пральних машин, машин для миття посуду, холодильників, пилососів тощо). Шведська компанія з невеликим вітчизняним ринком збуту завжди розглядала зовнішні ринки як неодмінну умову для свого розвитку. До 1997 р. компанія здійснювала понад 85 % своїх продажів за межами Швеції, з них дещо більше як 52 % припадало на Західну Європу і 27 — на Північну Америку. Останнім часом найшвидший приріст спостерігається в Азії (на яку 1997 р. припадало 5,1 % надходжень), Східній Європі (7 % надходжень) і Латинській Америці (6,4 %). На початку 1998 р. на підприємствах компанії в різних країнах світу працювало 100 000 робітників. До складу компанії входили 150

- в) конкуренція між продавцями; конкуренція з боку виробників товарів-субститутів і сила постачальників;
- г) правильної відповіді немає.

10. До основних типів синергізму не відноситься:

- а) синергізм менеджменту;
- б) інвестиційний та оперативний синергізм;
- в) синергізм продаж;
- г) експортний синергізм.

11. До способів інвестування, які використовуються для реалізації стратегій транснаціоналізації, не належить:

- а) спосіб трансплантації;
- б) злиття і поглинання;
- в) інвестування “з нуля”;
- г) затратно-орієнтований спосіб.

Тести №3

Варіант I

1. ТНК — це:

- а) фірма, яка має власні філії в 2-х і більше країнах;
- б) фірма, що виробляє та експортує товари (послуги);
- в) фірма, яка виробляє продукцію за ліцензією;
- г) спільне підприємство;
- д) фірма, що продала іноземному контрагенту власні технології.

2. Критерії належності фірми до ТНК:

- а) структурний, фінансовий, результативний;
- б) структурний, результативний, біхевіоральний;
- в) організаційний, фінансовий, результативний;
- г) фінансовий, управлінський, маркетинговий;
- д) управлінський, прибутковий, організаційний.

3. Найвища стадія інтернаціоналізації характерна для компаній, які:

- а) самостійно здійснюють експортні операції;
- б) через посередників здійснюють експортні операції;
- в) виробляють та продають товари (послуги) в інших країнах через власні дочірні (підконтрольні) компанії;
- г) створюють СП, виробляють та продають товари (послуги) через них;
- д) продають іноземному контрагенту власні технології.

4. Для якого етапу інтернаціоналізації фірми характерні глобальна раціоналізація й оптимізація прибутку?

- а) початкового;
- б) локальної ринкової експансії;
- в) транснаціонального;
- г) а+б;
- д) б+в.

5. Яка з наведених цілей може вважатися місією ТНК з етноцентричною орієнтацією?

- а) прибутковість і суспільне визнання;
- б) суспільне визнання;
- в) легітимність;
- г) життєздатність;
- д) прибутковість і життєздатність.

6. Який характер має процес прийняття рішень у ТНК з профілем геоцентризму?

- а) потоки управлінських рішень рухаються зверху вниз;
- б) потоки управлінських рішень рухаються знизу вверху;
- в) рішення приймаються шляхом численних переговорів на рівні місцевих відділень між їх керівництвом і підлеглими;
- г) рішення приймаються у процесі багаторазових переговорів між усіма рівнями управління корпорації;
- д) погодження рішень міжнародними організаціями.

7. Яке з нижченаведених тверджень відображає стратегію регіоцентризму?

- а) глобальна інтеграція та регіональна чутливість;
- б) фокусування;
- в) диверсифікація;
- г) національна чутливість;
- д) регіональна інтеграція і національна чутливість.

8. Для фірм якої спрямованості характерна складна мережа організаційних відносин, яка враховує вплив всіх елементів конкурентного середовища?

- а) етноцентричної;
- б) поліцентричної;
- в) регіоцентричної;
- г) геоцентричної;
- д) жодної з них.

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Ситуаційне завдання 1

1. Ознайомившись із прикладом діяльності компанії “Procter&Gamble” на японському ринку, дайте відповідь на такі запитання:
2. Чим викликані проблеми, що спіткали “P&G” на японському ринку?
3. Які дії менеджерів “P&G” були хибними?
4. Чи можна було розв’язати таку проблему іншим способом? Дайте пояснення.

Ситуація 1

Компанія “Procter & Gamble” вийшла на японський ринок у 1972 р. і була першою, що запропонувала тут одноразові серветки. Незабаром частка “Procter & Gamble” на цьому ринку становила 80 %. Здавалося б, існували всі передумови для розгортання подальшої успішної роботи компанії в цій країні. Однак усе склалося зовсім інакше. До 1985 р. ринкова частка “P&G” зменшилася до 8 %; компанії ніяк не вдавалося захопити міцні позиції на японських ринках засобів для прання й догляду за тілом. Як повідомлялося, втрати японської філії “P&G” становили близько 40 млн дол. на рік. Основною проблемою було те, що “P&G” просто перенесла свої маркетингові стратегії та систему оптового продажу в Японію, не адаптуючи їх до культурних особливостей цієї країни. Американські менеджери, які очолювали японську філію “P&G”, не врахували, що ідеї, котрі спрацьовують в Америці, можуть мати негативні наслідки в Японії.

Пропонуючи до продажу піну для ванн, “P&G” випустила в телевізійний ефір рекламний ролик, сюжет якого полягав у тому, що жінка лежала в повній піні ванні, а її чоловік заходив до ванної кімнати й запитував про цей засіб. Така реклама була ефективною у США та Європі, однак у Японії, де культурні традиції забороняють особам чоловічої статі заходити до ванної кімнати, коли там купається жінка, навіть якщо це дружина, такий рекламний сюжет зазнав цілковитого фіаско.

81. Науково-технічний потенціал ТНК. Переваги зарубіжної виробничої діяльності.
82. Основні канали передачі технологій. Фактори, що впливають на стратегію передачі технологій. Прямий і непрямий ефект передачі технологій.
83. Інноваційна стратегія ТНК.
84. ТНК і наукоємний експорт. Передача інновацій у країни, що розвиваються.
85. Основні методи передачі підприємницького досвіду в системі ТНК.
86. Інноваційний шлях розвитку ТНК.
87. Провідна роль ТНК США. Еволюційний розвиток та основні тенденції розвитку.
88. Особливості та основні тенденції розвитку ТНК країн ЄС.
89. ТНК Німеччини.
90. ТНК Франції.
91. ТНК Італії.
92. Специфічні форми транснаціоналізації Японії та інших азійських країн. Основні види кейрецу. Мегагрупи Японії – сюдани.
93. ТНК Республіки Корея.
94. ТНК країн, що розвиваються, та постсоціалістичних країн. Спільні риси ТНК цих країн.
95. Масштаби і тенденції діяльності ТНК в Україні.
96. Особливості виробничої, маркетингової та фінансової стратегії ТНК в Україні.
97. Специфіка кадрової політики в комплектуванні філій та представництв ТНК в Україні.
98. Потенціал та умови використання елементів транснаціонального управління в діяльності вітчизняних підприємств.
99. Пріоритети державної політики щодо розвитку ТНК України.
100. Перспективи формування та доцільність створення українських ТНК.

9. Важливу роль у формуванні організаційної культури ТНК етноцентричної орієнтації відіграє культура:

- а) міжнародна (глобальна);
- б) регіональна;
- в) країни розміщення штаб-квартири;
- г) країни розміщення дочірніх фірм;
- д) вищого менеджменту.

10. Інтерналізація — це:

- а) процес залучення фірми до міжнародних операцій;
- б) участь фірми в міжнародних альянсах;
- в) процес створення внутрішньокорпоративного ринку;
- г) процес злиття фірм, які виробляють однорідну продукцію.

Варіант II

1. Який характер має процес прийняття рішень у ТНК з профілем геоцентризму?

- а) потоки управлінських рішень рухаються зверху вниз;
- б) потоки управлінських рішень рухаються знизу вверху;
- в) рішення приймаються шляхом численних переговорів на рівні місцевих відділень між їх керівництвом і підлеглими;
- г) рішення приймаються у процесі багаторазових переговорів між всіма рівнями управління корпорації;
- д) погодження рішень міжнародними організаціями.

2. Яке з нижченаведених тверджень відображає стратегію регіоцентризму?

- а) глобальна інтеграція і регіональна чутливість;
- б) фокусування;
- в) диверсифікація;
- г) національна чутливість;
- д) регіональна інтеграція і національна чутливість.

3. Для фірм якої спрямованості характерна складна мережа організаційних відносин, яка враховує вплив всіх елементів конкурентного середовища?

- а) етноцентричної;
- б) поліцентричної;
- в) регіоцентричної;
- г) геоцентричної;
- д) жодної з них.

4. Важливу роль у формування організаційної культури ТНК етноцентричної орієнтації відіграє культура:

- а) міжнародна (глобальна);
- б) регіональна;
- в) країни розміщення штаб-квартири;
- г) країни розміщення дочірніх фірм;
- д) вищого менеджменту.

5. Інтерналізація — це:

- а) процес залучення фірми до міжнародних операцій;
- б) участь фірми в міжнародних альянсах;
- в) процес створення внутрішньокорпоративного ринку;
- г) процес злиття фірм, які виробляють однорідну продукцію.

6. Транснаціональна корпорація — це:

- а) фірма, яка має власні філії в 2-х і більше країнах;
- б) фірма, що виробляє та експортує товари (послуги);
- в) фірма, яка виробляє продукцію за ліцензією;
- г) спільне підприємство;
- д) фірма, що продала іноземному контрагенту власні технології.

7. Критерії належності фірми до ТНК:

- а) структурний, фінансовий, результативний;
- б) структурний, результативний, біхевіоральний;
- в) організаційний, фінансовий, результативний;
- г) фінансовий, управлінський, маркетинговий;
- д) управлінський, прибутковий, організаційний.

8. Найвища стадія інтернаціоналізації характерна для компаній, які:

- а) самостійно здійснюють експортні операції;
- б) через посередників здійснюють експортні операції;
- в) виробляють і продають товари (послуги) в інших країнах через власні дочірні (підконтрольні) компанії;
- г) створюють СП, виробляють і продають товари (послуги) через них;
- д) продають іноземному контрагенту власні технології.

9. Для якого етапу інтернаціоналізації фірми характерні глобальна раціоналізація й оптимізація прибутку?

- а) початкового;
- б) локальної ринкової експансії;
- в) транснаціонального;
- г). а+б;
- д). б+в.

56. Економічні моделі вибору транснаціональної діяльності. Метод Хірша.

57. Динамічні аспекти вибору транснаціональної діяльності.

58. Методи оптимізації оподаткування ТНК, їх характеристика й основні риси.

59. Стратегія ТНК і конкурентні переваги.

60. Аналіз потенціалу інтернаціональної корпоративної стратегії ТНК.

61. SWOT-аналіз у розробці стратегій ТНК.

62. Конкурентні стратегії ТНК. Глобальні конкурентні сили.

63. Глобальні стратегії та умови їх використання.

64. Багатонаціональна стратегія ТНК.

65. Стратегія багатонаціональної диверсифікації.

66. Стратегії диверсифікації та синергізм. Форми диверсифікації.

67. Поняття синергічного ефекту. Типи синергізму.

68. Стратегії транснаціоналізації. Ресурсно-пошукові, затратно зорієнтовані, ринково-пошукові.

69. Особливості маркетингових стратегій ТНК у міжнародному середовищі.

70. Відмінності між маркетинговими стратегіями ТНК країн, що розвиваються, та економічно розвинених країн.

71. Оцінка середовища фінансової діяльності ТНК.

72. Внутрішня фінансова структура ТНК.

73. Джерела та методи фінансування зарубіжних операцій ТНК.

74. Оцінка та вибір пріоритетів зарубіжного інвестування.

75. Трансфертні ціни в діяльності ТНК.

76. Теоретичні аспекти фінансової діяльності ТНК. Теорія Модільяні-Міллера.

77. Особливості фінансового менеджменту та бухгалтерського обліку ТНК.

78. Фінансові ризики в діяльності ТНК.

79. Взаємодія ТНК зі світовими інститутами: методи співпраці.

80. Технологія як фактор економічного зростання корпорацій.

26. Основні структури і форми організації ТНК.
27. Фактори вибору структури управління ТНК.
28. Базові організаційні структури.
29. Порівняльна характеристика організаційних структур управління.
30. Критерії вибору структури управління ТНК.
31. Мережеві структури ТНК.
32. Основні характеристики мережевих організацій (стабільна, внутрішня, динамічна).
33. Внутрішня і соціальна політика ТНК.
34. Поняття філософії корпорації.
35. Особливості корпоративних філософій провідних ТНК.
36. Японська філософія корпорації та трудова етика.
37. Специфіка внутрішніх корпоративних традицій європейських та американських ТНК.
38. Переміщення продукції в системі ТНК. Горизонтальна та вертикальна інтеграція.
39. Транснаціональний капітал як нова сила світової економіки.
40. Офшори і мегаполіси – бази транснаціонального капіталу.
41. Джерела фінансування для ТНК і обмеженість у політиці їх вибору.
42. ТНК: проблеми монополізації та корупції.
43. Міжнародні організації та транснаціоналізація.
44. Теорії прямих зарубіжних інвестицій.
45. Теорія руху капіталу.
46. Теорія ринкових імперфекцій.
47. Моделі та теорії ТНК.
48. Теорія інтерналізації.
49. Еклектична модель міжнародного виробництва OLI.
50. Динамічна модель конкурентних переваг країн.
51. Модель М. Портера й оцінка релевантності теорій прямих інвестицій і ТНК.
52. Суть і переваги інтерналізації. Інтерналізація та екстерналізація.
53. Суть і джерела формування трансакційних витрат. Правило інтерналізації.
54. Фактори і перспективи інтерналізаційних процесів у ТНК.
55. Структура потенційних інтернальних переваг фірми.

10. Яка з наведених цілей може вважатися місією ТНК з етноцентричною орієнтацією?

- а) прибутковість і суспільне визнання;
- б) суспільне визнання;
- в) легітимність;
- г) життєздатність;
- д) прибутковість і життєздатність.

Тести №4

Варіант I

1. Серед факторів, що зумовлюють інтерналізацію, виділяють:

- а) економічні, політичні, соціально-культурні;
- б) економічні, технічні, динамічні, політичні;
- в) ринкові, фіскальні, динамічні, технічні;
- г) ринкові, фіскальні, динамічні, політичні.

2. Яку форму виходу на зовнішній ринок доцільно обрати фірмі, якщо:

$$\begin{cases} C'' + A'' < C + M'' \\ C'' + A'' < C'' + D'' (A'' < D'') \end{cases}$$

де С — витрати на виробництво в країні базування; С'' — витрати на виробництво в закордонній країні; М'' — витрати на експортний маркетинг, урахування страхування, транспортування, митні витрати; А'' — додаткові витрати ТНК у закордонній країні, пов'язані з отриманням інформації про середовищні умови бізнесу та адаптації до них; D'' — витрати, пов'язані з ризиком «розсіювання» технологічних переваг у разі продажу ліцензії?

- а) експорт;
- б) пряме закордонне інвестування;
- в) ліцензування;
- г) жодну з них.

3. Яку форму обслуговування внутрішнього ринку доцільно обрати фірмі, якщо: $\begin{cases} C'' + M + D'' < C'' + M + A'' (D'' < A'') \\ C'' + M + D'' < C \end{cases}$,

де С — вартість виробництва продукції в країні базування; С'' + М + А'' — витрати на виробництво за кордоном для

продажу на ринок країни базування, при цьому M — додаткові маркетингові витрати, у т. ч. митні; A'' — додаткові витрати ТНК у закордонній країні, пов'язані зі статусом іноземного інвестора; $C'' + M + D''$ — витрати, пов'язані з контрагуванням закордонного ліцензіата та подальшою реалізацією продукції на ринку країни базування ТНК, а D'' — витрати, що збільшують ризик втрати технологічних переваг у результаті продажу ліцензії?

- а) внутрішнє виробництво;
- б) виробництво за кордоном;
- в) продаж ліцензії закордонній фірмі;
- г) жодну з них.

4. Серед факторів середовища іноземної країни, в якій фірма планує здійснення операцій, найнесприятливіші:

- а) економічна система країни;
- б) основні показники добробуту;
- в) існуюча інфраструктура;
- г) монетарна і податкова політики;
- д) стабільність уряду.

5. Серед чинників, що впливають на здатність фірми або її підрозділу формувати і реалізовувати глобальну стратегію інтернаціоналізації, можна виділити такі:

- а) фінансова політика, маркетингова політика, політика щодо персоналу ТНК;
- б) організаційна структура, управлінські процеси, персонал, корпоративна культура;
- в) організаційна структура, управлінські процеси, персонал.

6. Залежно від галузевого потенціалу інтернаціоналізації і внутрішньокорпоративної готовності, а також від цільових установок фірми щодо ринкової частки, виділяють такі типи міжнародних конкурентних стратегій:

- а) глобальна, локальна, багатонаціональна;
- б) маркетингова, фінансова, стратегія щодо персоналу, ринкова;
- в) глобальна, багатонаціональна стратегія концентрації, локальна стратегія високої ринкової частки, локальна стратегія концентрації.

7. У практиці ТНК виділяють такі типи організаційних структур:

ПЕРЕЛІК ЕКЗАМЕНАЦІЙНИХ ПИТАНЬ З КУРСУ “ТНК”

1. Суть і особливості економічного глобалізму.
2. Переваги, недоліки та наслідки глобалізації економіки.
3. Процеси й етапи інтернаціоналізації.
4. Дуалістична концепція інтернаціонального процесу.
5. Суть і основні риси транснаціоналізації.
6. Визначення ТНК згідно з ОЕСР і ЮНКТАД, їх роль у міжнародному бізнесі.
7. Основні критерії належності до ТНК.
8. ТНК як найдинамічніший елемент світової економіки.
9. Система ТНК.
10. Ознаки і суть ТНК.
11. Економічні критерії належності до ТНК, зміст кількісно-якісних характеристик.
12. Причини виникнення та розвитку ТНК.
13. Переваги ТНК перед національними компаніями.
14. Типи та структура корпорацій в економічній діяльності міжнародного рівня.
15. Класифікація корпорацій за типами відповідно до ступеня усупільнення капіталів і об'єднання видів господарської діяльності.
16. Транснаціональні стратегічні альянси.
17. Регіональні системи управління.
18. Транснаціональні концерни: їх поширення та переваги розвитку.
19. Стадії інтернаціоналізаційного процесу.
20. Модель Х. Перлмуттера. Етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм, геоцентризм.
21. Мотиви і завдання початкового етапу інтернаціоналізації.
22. Модель вибору зарубіжних ринків.
23. Вибір форм виходу на зарубіжні ринки, зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на нього.
24. Локальна ринкова експансія як проміжний етап у формуванні ТНК.
25. Умови та зміст транснаціональної фази інтернаціоналізації фірми.

ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

1. Особливості сучасної економічної глобалізації.
2. Сучасна світова економіка як єдиний організм.
3. ТНК як найдинамічніший елемент світової економіки.
4. Транснаціональний характер діяльності ТНК.
5. Транснаціональні концерни: їх поширення та переваги розвитку.
6. Пріоритети та глобальні масштаби міжнародної діяльності ТНК.
7. Японська філософія корпорації та трудова етика.
8. Специфіка внутрішніх корпоративних традицій європейських та американських ТНК.
9. ТНК: проблеми монополізації та корупції.
10. Роль офшорів у світовій економіці.
11. Міжнародні організації та транснаціоналізація.
12. Теоретичні концепції ТНК у контексті практики міжнародного бізнесу.
13. Трансфертні ціни в діяльності ТНК.
14. Методи оптимізації оподаткування ТНК, їх характеристика й основні риси.
15. Особливості маркетингових стратегій ТНК у міжнародному середовищі.
16. Відмінності між маркетинговими стратегіями ТНК країн, що розвиваються, й економічно розвинених країн.
17. Взаємодія ТНК зі світовими фінансовими інститутами: методи співпраці.
18. Приховані механізми переведення прибутків у діяльності ТНК.
19. Інтернаціоналізація інноваційного процесу як унікальний внесок ТНК.
20. Інноваційний шлях розвитку ТНК.
21. Інноваційні системи ТНК та пріоритетні шляхи їхнього вдосконалення.
22. Еволюційний розвиток ТНК США.
23. Основні тенденції розвитку ТНК країн ЄС.
24. Мегагрупи Японії: сюдани, їхня структура та специфіка розвитку.
25. Спільні риси ТНК країн, що розвиваються, та постсоціалістичних країн.
26. Доцільність створення українських ТНК.
27. Майбутнє української транснаціоналізації.

- а) продуктова, регіональна, матрична;
- б) функціональна, регіональна, структура стратегічного господарчого підрозділу, матрична;
- в) функціональна, регіональна, структура стратегічного господарчого підрозділу, проектна.

8. Фінансові менеджери ТНК мають постійно розв'язувати проблеми, які виникають через існування плаваючих валютних курсів і створюють такі ризики:

- а) фінансові, валютні, біржові;
- б) трансакційні, трансляційні;
- в) трансакційні, фінансові, трансляційні.

9. Трансакційні ризики пов'язані з:

- а) розбіжністю між моментом укладання договору і моментом його оплати;
- б) існуванням плаваючих валютних курсів;
- в) а + б.

10. Трансляційні ризики — це:

- а) ризики під час здійснення закордонних операцій;
- б) ризики, пов'язані зі зміною валютного курсу;
- в) різниця, яка виникає у процесі перерахунку вартості активів і пасивів з однієї валюти в іншу;
- г) політичні ризики у зарубіжній країні.

Варіант II

1. Залежно від галузевого потенціалу інтернаціоналізації та внутрішньокорпоративної готовності, а також від цільових установок фірми щодо ринкової частки, виділяють такі типи міжнародних конкурентних стратегій:

- а) глобальна, локальна, багатонаціональна;
- б) маркетингова, фінансова, стратегія щодо персоналу, ринкова;
- в) глобальна, багатонаціональна стратегія концентрації, локальна стратегія високої ринкової частки, локальна стратегія концентрації.

2. У практиці ТНК виділяють такі типи організаційних структур:

- а) продуктова, регіональна, матрична;
- б) функціональна, регіональна, структура стратегічного господарчого підрозділу, матрична;

в) функціональна, регіональна, структура стратегічного господарчого підрозділу, проектна.

3. Фінансові менеджери ТНК мають постійно розв'язувати проблеми, які виникають через існування плаваючих валютних курсів і створюють такі ризики:

- а) фінансові, валютні, біржові;
- б) трансакційні, трансляційні;
- в) трансакційні, фінансові, трансляційні.

4. Трансакційні ризики пов'язані з:

- а) розбіжністю між моментом укладання договору і моментом його оплати;
- б) існуванням плаваючих валютних курсів;
- в) а + б.

5. Трансляційні ризики — це:

- а) ризики під час здійснення закордонних операцій;
- б) ризики, які пов'язані зі зміною валютного курсу;
- в) різниця, яка виникає в процесі перерахунку вартості активів і пасивів з однієї валюти в іншу;
- г) політичні ризики, що існують у зарубіжній країні.

6. Серед факторів, що зумовлюють інтерналізацію, виділяють:

- а). економічні, політичні, соціально-культурні;
- б). економічні, технічні, динамічні, політичні;
- в). ринкові, фіскальні, динамічні, технічні;
- г). ринкові, фіскальні, динамічні, політичні.

7. Яку форму виходу на зовнішній ринок доцільно обрати фірмі, якщо:

$$\left| \begin{array}{l} C'' + A'' < C + M'' \\ C'' + A'' < C'' + D'' (A'' < D'') \end{array} \right\}$$

де C — витрати на виробництво в країні базування; C'' — витрати на виробництво в закордонній країні; M'' — витрати на експортний маркетинг, урахування страхування, транспортування, митні витрати; A'' — додаткові витрати ТНК у закордонній країні, пов'язані з отриманням інформації про середовищні умови бізнесу та адаптації до них; D'' — витрати, пов'язані з ризиком «розсіювання» технологічних переваг у разі продажу ліцензії?

- а) експорт;
- б) пряме закордонне інвестування;
- в) ліцензування;
- г) жодну з них.

8. Яку форму обслуговування внутрішнього ринку доцільно обрати фірмі, якщо: $\left| \begin{array}{l} C'' + M + D'' < C'' + M + A'' (D'' < A'') \\ C'' + M + D'' < C \end{array} \right\}$,

де C — вартість виробництва продукції в країні базування; $C'' + M + A''$ — витрати на виробництво за кордоном для продажу на ринок країни базування, при цьому M — додаткові маркетингові витрати, у т. ч. митні; A'' — додаткові витрати ТНК у закордонній країні, пов'язані зі статусом іноземного інвестора; $C'' + M + D''$ — витрати, пов'язані з контрастуванням закордонного ліцензіата та подальшою реалізацією продукції на ринку країни базування ТНК, а D'' — витрати, що збільшують ризик втрати технологічних переваг у результаті продажу ліцензії?

- а) внутрікраїнне виробництво;
- б) виробництво за кордоном;
- в) продаж ліцензії закордонній фірмі;
- г) жодну з них.

9. Серед факторів середовища іноземної країни, в якій фірма планує здійснення операцій, найнесприятливішим є:

- а) економічна система країни;
- б) основні показники добробуту;
- в) існуюча інфраструктура;
- г) монетарна і податкова політики;
- д) стабільність уряду.

10. Серед чинників, що впливають на здатність фірми або її підрозділу формувати і реалізовувати глобальну стратегію інтернаціоналізації, можна виділити такі:

- а) фінансова політика, маркетингова політика, політика щодо персоналу ТНК;
- б) організаційна структура, управлінські процеси, персонал, корпоративна культура;
- в) організаційна структура, управлінські процеси, персонал.