

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ

Навчально-методичний посібник

Укладачка: Тетяна Марченко



Чернівці

Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2022

УДК 339.92
Т 65

Рецензенти:

Сасенко О. С., к.е.н., доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
Михайлина Д. Г., к.е.н., доцентка кафедри міжнародної економіки Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Т 65 **Транснаціональні корпорації** : навч.-метод. посібник. Уклад. : Т. В. Марченко. Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 184 с.

Видання містить лекційний та методичний матеріал для 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

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2022

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 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 даного навчально-методичного посібника, розробленого відповідно до програми курсу і налаштовує студентів на самостійне опанування матеріалом. Тут акцентується увага на основних проблемах кожної з тем і продемонстрована логіка вивчення матеріалу.

Вивчення даного курсу студентами спеціальності «Міжнародні економічні відносини» передбачає проведення лекцій, семінарських і практичних занять, консультацій, творчо-аналітичних робіт, тестів, а по закінченні – іспиту як однієї з форм підсумкового контролю знань студентів.

Метою дисципліни «Транснаціональні корпорації» є підвищення рівня загальноосвітньої підготовки спеціалістів, розвиток критичного мислення, розширення науково-економічного світогляду й обізнаності завдяки отриманню нових знань і формування 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. Тракткування 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.

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 та 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 та 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. Офшори 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 й 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 та синергізм. Форми диверсифікації. Поняття синергічного ефекту. Типи синергізму.

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

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 та 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 наукомісткий 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.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

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.

1. Наприкінці ХХ і початку ХХІ ст. у розвитку світової економічної системи все більш чітко почали проявлятися процеси, які отримали назву глобалізації або глобалізму.

Сутність глобалізму полягає в закономірному процесі формування єдиної загальносвітової економічної системи. Розвиток економічних зв'язків між окремими країнами та підприємствами приводить до все більшої їх взаємозалежності і на цій основі до виникнення єдиної, цілісної системи економічних відносин в масштабах всього світу.

Глобалізація відкриває перед людством величезні можливості у розширенні обміну товарами, послугами, інформацією, технологіями та капіталом, взаємодії в гуманітарній сфері, духовному збагаченні особистості. Водночас для значної частини

людства глобалізація несе в собі й істотні загрози, зумовлюючи розмежування країн на «цивілізаційний центр» і «периферійну зону», поглиблюючи їх диференціацію в соціально-економічному розвитку. Тож подолання глобальної нерівності перетворилося в центральну проблему XXI ст.

Серед найголовніших причин глобалізації потрібно назвати зростаючу взаємозалежність економік різних країн, усе більшу цілісність і єдність світового господарства, в основі яких – посилення відкритості національних ринків, поглиблення міжнародного поділу і кооперації праці.

Розгортання процесу глобалізації вирізняється суперечливим впливом на національні економіки та на весь перебіг сучасного світового розвитку.

З одного боку, глобалізація небачено розширює можливості окремих країн щодо використання та оптимальної комбінації різноманітних ресурсів, їхньої більш глибокої і всебічної участі в системі МПП, з іншого – глобальні процеси значно загострюють конкурентну боротьбу, спричиняють маніпулювання величезними фінансовими та інвестиційними ресурсами, що становить реальну загрозу для країн із низькими і середніми доходами.

Промислово розвинені країни отримують найвідчутніші дивіденди від глобалізації. Шляхом торгівлі, інвестицій, доступу до зовнішніх джерел ресурсів глобалізація полегшує заміну низькокваліфікованої робочої сили за рахунок тих чи інших країн. Питома вага такої робочої сили в загальних витратах зростає за рахунок скорочення торговельних витрат, страхування рівня з/п і доходів. Тому у цих країнах скорочується податкова база і водночас зростає попит на соціальні гарантії при падінні можливостей щодо їх забезпечення.

Отже, основними наслідками глобалізації в індустріально розвинених країнах світу є такі. По-перше, змінюються підходи до розробки і здійснення торговельної, промислової та конкурентної політики. По-друге, зростання внутріфірмових трансакцій ускладнює реалізацію економічної й податкової політики. По-третє, уряди натрапляють на труднощі електронного управління трансакціями, оскільки зв'язок послаблюється. По-четверте, урядам стає важче реалізувати цілі соціального добробуту, адже

мобільність капіталу зменшує ефективність трудового законодавства і стандартів праці.

Економіка глобалізується внаслідок виникнення нових форм конкуренції, коли зростаюча кількість суб'єктів світогосподарських зв'язків не має певної державної належності. Отже, глобалізація стає постійно діючим фактором і внутрішнього, і міжнародного економічного життя.

2. Об'єктивна основа виходу господарських суб'єктів за межі національних ринків, їх участь у МПП. Спеціальною ознакою МПП є те, що його суб'єктами є підприємства різних країн. Вони спеціалізуються на виготовленні певних продуктів і обмінюються ними на рівні декількох країн або всього світового господарства. Завдяки такому обміну відбувся поділ праці в регіональному або світовому масштабі і вона втрачає національно відособлений характер. Процес виробництва інтернаціоналізується і така інтернаціоналізація виявляється в тому, що внаслідок МПП устанавлюються тісні відносини між декількома національними економіками

Вони формуються так, що національні господарські структури зазнають подвійного зовнішнього впливу. З одного боку, стимулюється розвиток тих галузей економіки, для яких країна має найліпші умови. Масштаби виробництва в цих галузях розширюються настільки, що стає можливим задоволення потреб населення не лише своєї країни, але і населення країн-партнерів. З іншого боку, країна отримує можливість відмовитися від виробництва тих продуктів, для яких немає сприятливих умов і забезпечити свої потреби в них за рахунок відповідного імпорту.

Процес інтернаціоналізації охоплює стадії інтернаціоналізації товарних ринків, виробництва, фінансових ринків, економіки, господарського життя.

Інтернаціоналізація характеризується як процес збільшення залучення господарських суб'єктів і міжнародні операції. Широка дуалістична концепція передбачає одночасний розгляд зовнішньої та внутрішньої інтернаціоналізації (табл. 1.1).

Табл. 1.1.

Дуалістична концепція інтернаціоналізаційного процесу

Елементи міжнародної діяльності	Зовнішня інтернаціоналізація	Внутрішня інтернаціоналізація
Торгівля	Експорт	Імпорт
Ліцензування	Продаж ліцензій за кордон	Придбання ліцензій в іноземної фірми
Спільні підприємства	Створення СП за кордоном	Створення СП з іноземним партнером на території своєї країни
100% інвестування за кордон	Створення або викуп підприємств (філіалів) за кордоном	Функціонування як філіалу, який контролюється іноземною фірмою

Спільна підприємницька діяльність з іноземними партнерами на території своєї країни, особливо у вигляді спільних підприємств може, а в більшості випадків, повинна розглядатися як важливий елемент у формуванні потенціалу для ефективного виходу на іноземні ринки.

3. 80-90-ті роки ХХ ст. характеризуються значним посиленням процесу інтернаціоналізації світової економіки. Транснаціоналізація являє собою процес посилення світової інтеграції в результаті глобальних операцій ТНК. Цей об'єктивний процес зумовлений міжнародним одиничним поділом праці. породжує транснаціональні форми кооперації. Деякі вчені вважають, що транснаціоналізація – якісно новий етап інтернаціоналізації господарського життя, який характеризується різким зростанням ролі зовнішніх факторів розвитку всіх держав і створенням транснаціонального капіталу. Інші трактують транснаціоналізацію як більш вузьку категорію – лише одну, хоча й найважливішу, форму загального процесу інтернаціоналізації господарського життя.

Глобальна конкуренція між фірмами змушує їх розглядати світ як величезний цілісний ринок. У боротьбі за контроль над ринком перетворення національних фірм у транснаціональні або підвищення ступення «міжнародності» останніх часто стає однією з найважливіших умов зростання фірм. ТНК – найдинамічніший структурний елемент світової економіки. За мобільністю, здатністю до трансформації зв'язків та організаційних структур, швидкістю реакції на імпульси НТР вони набагато перевершують національні та регіональні форми господарських утворень. На відміну від них, ТНК не прив'язані до тієї чи іншої території, а отже, здатні з'єднати фактори виробництва різної державної належності і брати участь в освоєнні ринків у будь-якій частині світу.

ТНК є, з одного боку, наслідком, а з іншого – причиною зростання міжнародної концентрації виробництва, а отже, і розгортання процесу інтернаціоналізації. Будучи на сучасному етапі однією з найефективніших організаційних форм інтернаціоналізації господарського життя, вони перебувають у центрі історичного процесу глобалізації світової економіки. ТНК стали головним суб'єктом економічної діяльності у світовому економічному просторі, що модернізується.

4. Термін «ТНК» і його еквіваленти вперше з'явилися в 60-62 роках ХХ ст. На сьогодні відсутнє будь-яке загальноприйняте визначення ТНК. Дві міжнародні організації – Організація Економічного Співробітництва і Розвитку (ОЕСР) і Комісія ООН з Торгівлі та Розвитку (ЮНКТАД) розробили свої трактування, які вважаються найбільш авторитетними.

Згідно з ОЕСР, ТНК зазвичай включають компанії приватної, державної або змішаної форм власності, які знаходяться в різних країнах. При цьому одна або більше з цих компаній можуть здійснювати значний вплив на діяльність інших, особливо у сфері обміну знаннями і ресурсами.

Згідно з ЮНКТАД, ТНК – це підприємство, яке об'єднує юридичні особи будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності в двох і більше країнах і здійснює проведення зв'язаної політики і загальної стратегії через один і більше центрів прийняття рішень.

Виділяють три основних критерії належності до ТНК:

- структурний критерій;
- критерій результативності;
- поведінковий критерій.

Використовуючи *структурний критерій*, ТНК може бути визначена на базі двох підходів. Згідно з першим з них, транснаціональність детермінується кількістю країн, в яких функціонує фірма. Другий підхід передбачає, що транснаціональний статус визначається належністю власників фірм або її вищого управлінського персоналу до різних країн.

За допомогою *критерію результативності* ТНК визначається на базі абсолютної кількості активів, числа робітників, об'єму продажів або доходів за кордоном.

Згідно з *поведінковим критерієм*, фірма може бути названа транснаціональною, якщо її вищий менеджмент «думає інтернаціонально». Це визначення передбачає, що у зв'язку з тим, що транснаціональна (багатонаціональна) корпорація діє більше, ніж в одній країні, а її керівництво повинно розглядати весь світ, як сферу своїх потенційних ділових інтересів.

Формуючи тісні коопераційні взаємозв'язки, ТНК закладають міцний фундамент цілісності та взаємозалежності глобальної економіки.

Тема 2. Економічна природа ТНК

1. Система, ознаки і суть ТНК. Економічні критерії ТНК, зміст кількісно-якісних характеристик.
2. Причини виникнення та 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 усунювання капіталів і об'єднання видів господарської діяльності. Картель. Синдикат. Трест. Концерн. Консорціум. Транснаціональні стратегічні альянси. Регіональні системи управління ТНК.

1. Транснаціональний характер діяльності ТНК давно перейшов економічні кордони і пов'язаний з розв'язанням багатьох соціальних і політичних проблем, однак переважна більшість визначень ТНК досі має в основному економічний характер.

Транснаціональні корпорації сприяють рухові товарів і факторів послуг (капіталу, технології, менеджменту) між національними економіками. Вони виконують цю роль як міжнародний перерозподільчий фактор за допомогою інституційних та організаційних структур, які в сукупності утворюють систему транснаціональних корпорацій. Ця система, як показано на рисунку 2.1, охоплює материнську компанію (Р) та її закордонні філії (А), розташовані в різних країнах, що позначено пунктирними лініями.

може бути переведений на нову посаду до А2. Деякі виробничі фактори послуг можуть бути переведені з філії до материнської компанії, так, як від А5 до Р. Більшість філій виконує як виробничі, так і маркетингові функції, але деякі з них спеціалізуються тільки на одному з цих двох видів діяльності.

Одна з найвизначніших рис системи ТНК – це стрімкий розвиток зв'язків між філіями, оскільки керівництво материнської компанії намагається вдосконалити функціонування всієї системи. Менеджери освоюють світові ринки для товарів компанії та працюють над налагодженням зв'язків між філіями на регіональному та глобальному рівнях, щоб скористатися подібністю національних ринків, ефектом масштабу та міжнародною спеціалізацією. Внаслідок цього система ТНК стає більш інтегрованою у виробництві, маркетинговій діяльності, фінансових та наукових дослідженнях і розробках та управлінні.

Узагальнення суто економічних критеріїв ТНК дає можливість виділити параметри їх вимірювання. Критерії оцінки ТНК можна об'єднати у дві групи: 1) група кількісних характеристик; 2) група якісних характеристик. Групу кількісних характеристик утворюють три підгрупи.

Перша з них дає загальну кількісну характеристику діяльності компанії за кордоном. Вона містить такі показники:

- 1) число іноземних держав, у яких діють ТНК;
- 2) відсоток грошової маси, що виплачується за кордоном;
- 3) відсоток іноземних капіталовкладень;
- 4) число зайнятих за кордоном;
- 5) відсоток прибутку, який компанія отримує з інших країн;
- 6) відсоткове співвідношення продукції та отриманого прибутку в країнах базування і за кордоном;
- 7) загальний рівень продажу за кордоном.

Друга група – розрахункові коефіцієнти, які дають змогу уточнити висновок про транснаціональний характер компанії. Вони розраховуються, по-перше, як співвідношення (1) зарубіжного і всього продажу, (2) зарубіжного і всього прибутку, (3) зайнятих за рубежом і всіх зайнятих; по-друге, як дані про (1) збільшення і скорочення майна і внесків за рубежом, (2) збільшення і скорочення прибутку за рубежом; по-третє, як співвід-

ношення вищеназваних даних з аналогічними показниками країни, в якій розміщені ТНК.

Третя група показників, хоч і належить до кількісних, має змішаний кількісно-якісний характер. Її утворюють такі критерії:

- досить великий розмір фірми, що дає змогу використати весь арсенал коштів ефективної міжнародної діяльності;
- елементи монопольного становища на ринку;
- інтернаціональна виробнича структура з розвинутим внутріфірмовим поділом праці;
- значна частка зарубіжних операцій у загальній діяльності, транснаціональний характер операцій;
- верховенство центру при прийнятті стратегічних рішень і контроль всіх ланок;
- єдина глобальна стратегія.

Групу якісних параметрів ТНК становлять характеристики, що визначаються як космополітизм інтересів компанії, глобальність її операцій, що відображає специфіку міжнародних монополій. Суть цих уточнюючих характеристик ТНК полягає в тому, що незалежно від того, в якій країні була спочатку розміщена корпорація, вона розглядає весь світ як єдине ціле, як арену своєї діяльності й проникає в усі кутки земної кулі в пошуках ринків, техніки, технологій, людей, ідей, капіталів та ін. Світові ринки мають для ТНК істотне значення, навіть якщо вони походять з великих економічно розвинених країн і могли б розглядати зарубіжні операції як другорядне доповнення до основної діяльності всередині країни свого базування.

З огляду на це визначальна якісна характеристика ТНК охоплює не лише кількісне зростання транснаціонального монополістичного капіталу – збільшення числа ТНК, їх активів, оборотів (що є характеристикою кількісного розвитку), – а й поступове підвищення зацікавленості компаній у глобальних операціях, тобто у створенні власних глобальних мереж науково-технічної та виробничо-збутової діяльності в усьому світі.

У рамках своєї внутрікорпоративної структури ТНК розвивають різні форми міжнародного поділу праці – предметну, подетальну, поопераційну (технологічну) спеціалізацію. У такому разі якісною відмінною рисою ТНК є не просто перенесення

частини виробничої або збутової операції в іншу країну, а розміщення виробництва деталей і напівфабрикатів на підприємствах, які обслуговують регіони і континенти. Збирання готових виробів наближають до конкретних ринків з урахуванням специфічних особливостей і запитів конкретного місцевого споживача.

Виходячи зі змісту кількісно-якісних характеристик, ознаки ТНК охоплюють: сферу обігу (фірма реалізує продукцію, що випускається більш як в одній країні) і сферу виробництва (підприємства і філії фірми розміщені у двох і більше країнах). Реально функціонуючим фірмам досить мати будь-яку з цих ознак, щоб бути віднесеними до категорії ТНК. Багато компаній мають дві ознаки одночасно.

Отже, ТНК – це міжнародні фірми, що мають свої господарські підрозділи у двох або більше країнах, управління якими здійснюється з одного або декількох центрів. В основі такого управління – механізм прийняття рішень, який дає змогу здійснювати узгоджену політику і загальну стратегію, розподіляючи ресурси, технології та відповідальність для досягнення результату – отримання прибутку.

2. Загальним чинником появи ТНК був розвиток процесів інтернаціоналізації, в основі якого – поглиблення міжнародного поділу праці та міжнародної спеціалізації, що дають змогу поліпшити економічне становище господарюючих суб'єктів і країн, які беруть участь у цих процесах. Конкретні причини виникнення ТНК можуть варіюватися. Це існування обмежень на шляху розвитку міжнародної торгівлі, сильна монопольна влада виробників, валютний контроль, транспортні витрати, відмінності в податковому законодавстві.

Як форма міжнародного бізнесу ТНК мають низку незаперечних переваг перед національними компаніями, їх зарубіжні філії відіграють винятково важливу роль у забезпеченні доступу фірми до іноземних ринків, зниженні витрат виробництва, підвищенні прибутку. Розширення за рахунок іноземних філій сфери обігу та виробництва і зростання їх ефективності сприяє посиленню фінансової стійкості ТНК і допомагає їм пережити періоди економічних криз.

Переваги корпорації, що пов'язані з транснаціоналізацією, є водночас причинами активного розвитку ТНК. Основні серед причин переваг такі:

1. Можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності. У цілому такі можливості є загальними для всіх великих промислових фірм, що інтегрують у своїй структурі постачальницькі, виробничі, науково-дослідні, розподільчі та збутові підприємства. Однак найяскравіше ці можливості виявляються у фірмах, капітал яких транснаціональний. Світове економічне середовище, в якому функціонують ТНК, – додатковий чинник підвищення ефективності компанії та зміцнення її позицій на світових ринках.

2. Недосконалість ринкового механізму в реалізації власності на технології, виробничий досвід та інші «невідчутні» активи, насамперед управлінський і маркетинговий досвід. Недосконалість ринкового механізму змушує фірму прагнути до збереження контролю за використанням своїх «невідчутних» активів. У рамках ТНК такі активи стають мобільними, здатними до перенесення в інші країни, і зовнішні ефекти використання цих активів не виходять за межі ТНК.

3. Додаткові можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності через доступ до ресурсів іноземних держав. Вони реалізуються у процесі використання дешевої або більш кваліфікованої робочої сили, сировинних ресурсів, науково-дослідного потенціалу, виробничих можливостей і фінансових ресурсів приймаючої країни.

4. Близькість до споживачів продукції іноземної філії фірми і можливість отримання інформації про перспективи ринків і конкурентний потенціал фірм приймаючої країни. Філії ТНК отримують важливі переваги перед фірмами приймаючої країни внаслідок використання науково-технічного й управлінського потенціалу материнської фірми.

5. Можливість використання власних інтересів особливостей державної, зокрема податкової, політики в різних країнах, різниці в курсах валют та ін. Така можливість реалізується, як правило, у зменшенні транзакційних витрат, що безпосередньо впливають на ефективність господарської діяльності ТНК.

6. Здатність продовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції. Забезпечується завдяки тому, що з'являється можливість «скидати» застарілі технології і продукти в зарубіжні філії та зосереджувати зусилля і ресурси підрозділів на розробці нових технологій і виробів у країні базування.

7. За допомогою прямих іноземних інвестицій фірма дістає можливість уникати бар'єрів при входженні на ринок певної країни через експорт товарів та/або послуг. Стимул для прямих зарубіжних інвестицій часто створюють національні тарифні бар'єри. Так, у 60-х роках ХХ ст. великий потік інвестицій зі США до Європи був породжений тарифами, встановленими Європейським Економічним Співтовариством. Замість експорту готової продукції ТНК створили в країнах ЄС виробничі структури, обійшовши таким чином торговельні тарифи.

На основі численних досліджень вчені-економісти дійшли висновку, що наявність філій у багатьох країнах надійніше гарантує стабільність отримання прибутків, ніж такі важливі чинники, як великий абсолютний розмір компанії та міра диверсифікованості її виробничої програми всередині країни. Вільно маневрувати розмірами виробництва корпорація може лише тоді, коли вона здатна отримувати прибуток навіть за невеликого розміру виробництва.

Більш рішучі дії ТНК порівняно з національними фірмами пояснюються тим, що домогтися покриття постійних витрат вони, на відміну від своїх суто внутрішніх конкурентів, можуть не лише збереженням збиткового виробництва, а й за рахунок прибутків, отримуваних в інших країнах.

3. Корпоративний характер міжнародного бізнесу та варіативність кон'юнктурних умов, численні конкретні підприємницькі завдання зумовлюють диверсифікацію організаційних форм господарської діяльності великих компаній, які можуть як концентрувати свою діяльність у рамках певної галузі, так і функціонувати як міжгалузеві утворення.

Класифікація корпорацій за типами здійснюється відповідно до ступеня усупільнення капіталів і об'єднання видів (фаз) господарської діяльності.

Картель – об'єднання підприємців, учасники якого узгоджують між собою обсяги виробництва, поділ ринків збуту, ціни, умови продажів і найму робочої сили, строки та інші умови платежів тощо. При цьому учасники картелів зберігають виробничу і комерційну незалежність. Враховуючи природу та цілі картельних угод, можна вважати природним, що вони, як правило, є одногалузевими.

У сфері міжнародної економічної діяльності набули поширення експортні та імпорتنі картелі. Експортні картелі використовують дочірні фірми ТНК з метою розширення експорту та здійснення узгодженої, цілеспрямованої політики на ринку певної продукції. Імпорتنі картелі створюються великими імпортерами, часто – за участю дочірніх структур ТНК для протистояння іноземним конкурентам.

Найвідоміший приклад міжнародної картельної угоди – об'єднання країн-експортерів нафти – ОПЕК. Головним змістом спільних домовленостей цих країн є узгодження обсягів видобутку нафти і вплив на ринкові ціни на неї.

Синдикат – форма об'єднання, за якої учасники зберігають виробничу самостійність, але втрачають самостійність комерційну відповідно до взаємних угод. (У ширшому значенні під синдикатом розуміють комерційне об'єднання фірм задля досягнення спільних цілей.)

Пули – монопольні об'єднання, за яких прибутки надходять до спільних фондів, відтак здійснюється узгоджений їх розподіл відповідно до результатів експлуатації певної частини ринку, в заздалегідь обумовленій пропорції. Прикладом міжнародного пулу є «золотий пул», створений для торгівлі патентами.

Трест – форма об'єднання, в рамках якого учасники втрачають виробничу, комерційну, можливо – юридичну самостійність. Учасники трестів, які є також власниками акцій, розподіляють прибутки відповідно до розмірів їх пакетів акцій. Реальний контроль за трестом здійснює правління або головна компанія. Типовим для трестів є їх поширення в рамках галузей, які виробляють однорідну продукцію, хоча існують і міжгалузеві трести. ТНК як трестові об'єднання не прижилися, цей тип

компанії використовується переважно у вигляді структурних підрозділів, відділень і підприємств, що входять до складу ТНК.

Концерн – складна форма господарської діяльності компанії, яка передбачає об'єднання підприємств промисловості, транспорту, торгівлі та банківської сфери. Типовою ситуацією є формальне збереження учасниками концернів юридичної та господарської самостійності за умови здійснення підприємницької діяльності під контролем домінуючих у них фінансових угруповань.

Характерною особливістю концернів є взаємне проникнення капіталів різних галузей, а їх головною перевагою (як форми усупільнення потенціалів виробничої діяльності) – надвелика концентрація фінансових і промислових ресурсів, оскільки в концерні можуть об'єднуватися різногалузеві комерційні структури, власники реальних ресурсів і грошей.

Консорціуми – специфічна форма поєднання економічних потенціалів ринкових агентів. Виникають на базі тимчасових угод між кількома банківськими і промисловими корпораціями, фірмами з метою реалізації певних спільних проєктів. Як і інші міжнародні об'єднання, консорціуми набули поширення в різних країнах і регіонах світу. Однак у деяких національних господарських системах консорціуми прижилися найбільш органічно, зокрема в Італії.

Транснаціональні стратегічні альянси (ТСА) – різноманітні форми союзів самих ТНК.

ТСА – особлива організаційна форма міжфірмових, міжкорпораційних зв'язків двох або більше компаній, у рамках якої здійснюється довгострокова координація економічної діяльності учасників з метою реалізації масштабних виробничих проєктів, максимізації результатів технологічної кооперації, скорочення тривалості інноваційних процесів, зниження вартості та ризикованості виробництва, поліпшення умов доступу до певних ринків.

З точки зору організаційної структури ТНК функціонують як одно- та багатогалузеві концерни. Одногалузеві концерни – це, як правило, горизонтально інтегровані корпорації. Вони являють собою підприємства, що випускають велику частину однорідної продукції. Наприклад, так функціонують британська

ТНК «Водафон», яка надає телекомунікаційні послуги, мережа підприємств «Fast Food».

Багатогалузеві концерни можуть існувати у формі вертикально інтегрованих корпорацій і диверсифікованих ТНК. Вертикально інтегровані корпорації утворюються у результаті об'єднання при одному власникові та під єдиним контролем найважливіших сфер виробництва кінцевого продукту. Зокрема, транснаціональна нафтова компанія видобуток сирової нафти здійснює в одній країні, рафінування – в іншій, а продаж кінцевих нафтопродуктів – у третій країнах. Диверсифіковані ТНК охоплюють національні підприємства з вертикальною і горизонтальною інтеграцією. Типовий приклад корпорації такого типу швейцарська корпорація «Nestle», що має 95% своїх виробництв за рубежом і зайнята ресторанним бізнесом, виробництвом продуктів харчування, реалізацією косметики, вин та ін. Число таких компаній в останні роки швидко зростає.

Комплексна інтеграція в рамках ТНК потребує і комплексної організаційної структури, що виражається у створенні регіональних систем управління та організації виробництва.

Регіональні системи управління сучасної ТНК побудовані у трьох основних видах:

1. **Головні регіональні управління**, які несуть відповідальність за діяльність концерну у відповідному регіоні. Вони наділені всіма правами щодо координації та контролю за діяльністю філій у цьому регіоні.

2. **Регіональні виробничі управління**, які координують діяльність підприємств по лінії руху продукту, тобто відповідному виробничому ланцюжку. Регіональні виробничі управління націлені на розвиток ефективних видів виробництв, нових моделей і товарів.

3. **Функціональні регіональні управління** забезпечують специфічні види діяльності концерну: збут, постачання, обслуговування споживачів після продажу їм товару, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи тощо. Ці управління відповідальні за результати діяльності всіх відповідних структур у регіональному або глобальному масштабі.

Отже, ТНК є домінуючою формою функціонування міжнародного капіталу. Нині більшість ТНК – це багатогалузеві об'єднання з децентралізованою системою управління й відносно значною роллю регіональних управлінських структур.

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.

1. Більшість дослідників теорії та практики міжнародного бізнесу відзначають стадійний характер процесу інтернаціоналізації фірми. Найбільш часто виділяють 3 основних етапи:

1. *початковий;*
2. *локальної ринкової експансії;*
3. *транснаціональний.*

Будь-яка ТНК у процесі свого розвитку проходить через всі перелічені етапи, кожен з яких характеризується не тільки специфікою завдань і значенням зарубіжної діяльності, а й відмінностями в орієнтації вищого менеджменту, які найбільш детально окреслені Х. Перлмуттером за допомогою відомої моделі EPRG (табл.3.1).

Табл.3.1.

Особливості основних етапів інтернаціоналізації фірми

Етапи Особливості	Початковий	Локальної ринкової експансії	Транснаціональний
Завдання менеджменту	Вибір зарубіжних ринків і форм виходу на них	Підвищення результативності діяльності на конкретних зарубіжних ринках	Глобальна раціоналізація і забезпечення синергізму
Оцінка значення міжнародної діяльності	Розглядається як важливе доповнення до діяльності на внутрішньому ринку	Як мінімум дорівнює по важливості діяльності на внутрішньому ринку	Стратегічна умова успіху і розвитку
Орієнтація вищого менеджменту (по моделі EPRG)	E→P	P→R	R→G

Згідно з цією моделлю, домінуючою орієнтацією управлінського персоналу фірми, яка не має міжнародного досвіду, є етноцентризм (E). Така орієнтація передбачає розгляд зарубіжних операцій, як залежних від діяльності на внутрішньому ринку. При цьому повністю зберігаються критерії оцінки результативності, які використовуються при аналізі роботи фірми всередині країни. Поліцентрична орієнтація (P) підкреслює важливість врахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах і використання розроблених на місцях і адаптованих до локальних умов процедур оцінки і контролю.

Регіоцентрична (R) орієнтація фокусується на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків, тоді як геоцентрична (глобальна) (G) орієнтація передбачає співробітництво між штаб-квартирою і філіалами для розробки стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним завданням фірми.

Більшість сучасних ТНК прагнуть використати концепцію геоцентризму в управлінні своєю зарубіжною діяльністю. Регіо-

центрична орієнтація характерна в тих випадках, коли специфіка бізнесу (напр., в харчовій промисловості, сфері телекомунікацій, металургії і т. д.) не дозволяє досягнути повної стандартизації управлінських процедур.

2. Різні мотиви зумовлюють інтерес початково орієнтованої на внутрішній ринок фірми до діяльності за кордоном. Серед найважливіших факторів початкового етапу інтернаціоналізації можна виділити:

- насичення внутрішнього ринку;
- бажання розподілити ризик між більшим числом продуктів і ринків;
- поява нових ресурсних можливостей, пов'язаних з більш низькою вартістю факторів виробництва в інших країнах;
- активізація діяльності зарубіжних конкурентів на національному ринку;
- необхідність підтримання сучасного рівня технології виробництва;
- урядові стимули (пільгове оподаткування, кредитування, інформаційна підтримка)
- розвиток інфраструктури міжнародного бізнесу і системи комунікацій.

Разом із появою нових можливостей початковий вихід за межі внутрішнього ринку завжди пов'язаний з проблемами, переважно викликаних відсутністю міжнародного досвіду і недостатнім знанням специфіки умов середовища бізнесу в різних країнах.

Основна увага менеджменту фірми на першому етапі інтернаціоналізації спрямовується на виявлення найбільш перспективних зарубіжних ринків для вже існуючих товарів. Перевага часто віддається таким ринкам, для яких необхідні мінімальні зусилля по адаптації продукту і корегуванню маркетингової стратегії. Так за рахунок зарубіжної діяльності фірма може отримати додаткову економію на масштабах виробництва. Дотримуючись такої політики й активно експлуатуючи свої конкурентні переваги в галузі менеджменту й управління збутом успішно розвивали свою міжнародну діяльність такі фірми, як Procter&Gamble, Colgate та інші.

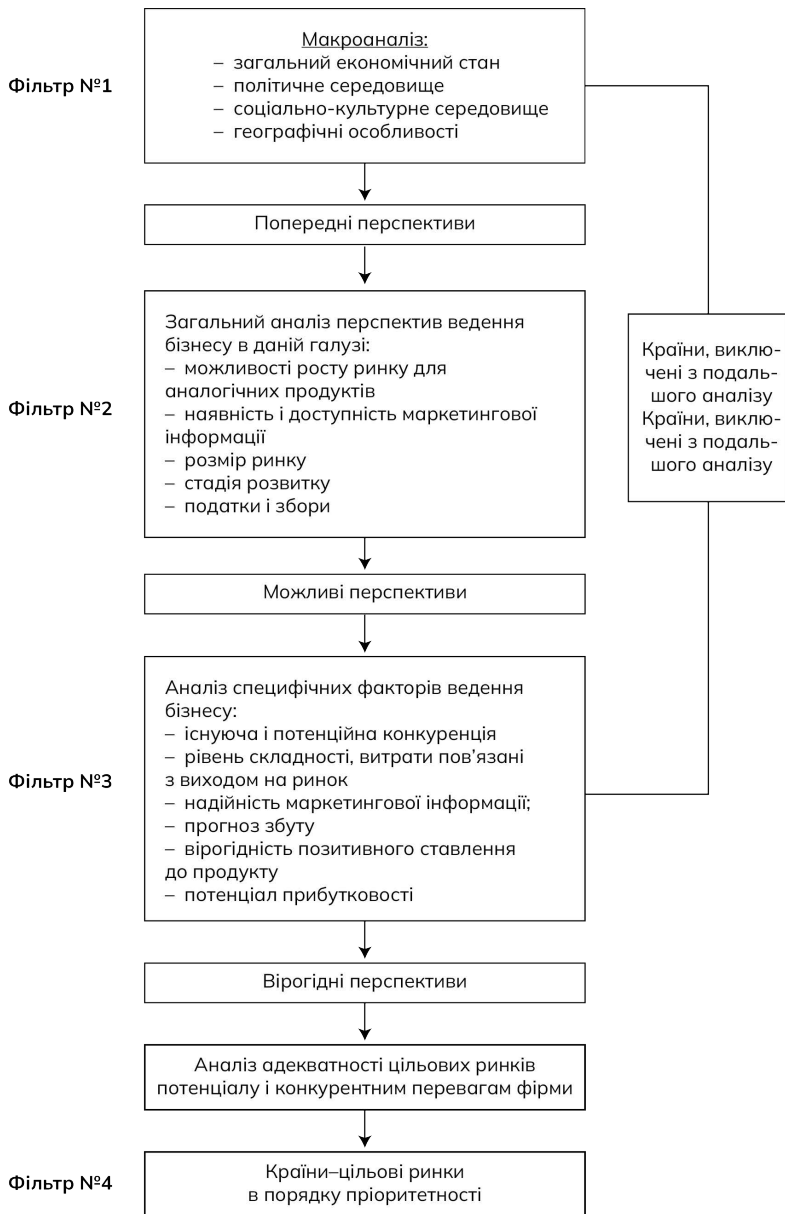


Рис. 3.1. Модель вибору зарубіжних ринків

У цілому процес вибору зарубіжного ринку здійснюється, як правило, на базі наростаючого по степені деталізації аналізу, основний зміст якого представлено на рисунку 3.1. Подібна модель «чотирьох фільтрів», концепція якої вперше запропонована Р. Волвурдом дозволяє з великої кількості країн вибрати декілька найбільш перспективних не тільки з точки зору загального ринкового потенціалу, але й конкретних особливостей фірми, а також цілей її зарубіжної діяльності.

3. Визначивши країни-цільові ринки, управлінський персонал фірми повинен вибрати найбільш ефективну форму (стратегію) виходу на них.

У більшості випадків підприємство, яке виходить на зарубіжний ринок, розглядає переваги і недоліки таких альтернатив (табл. 3.2):

- експорт;
- контрактні коопераційні угоди, включаючи ліцензування і франчайзинг;
- спільні підприємства;
- створення за кордоном власного виробничого підприємства чи філіалу.

Табл. 3.2.

Основні форми виходу на зарубіжні ринки

Форма виходу	Переваги	Недоліки
Експорт	<ul style="list-style-type: none"> – збереження контролю; – підтримка виробництва всередині країни 	<ul style="list-style-type: none"> - вразливість перед зарубіжними протекціоністськими бар'єрами; - чутливість до коливань валютних курсів
Контрактні коопераційні угоди: <ul style="list-style-type: none"> – ліцензування; – франчайзинг; 	<ul style="list-style-type: none"> - невисока потреба в інвестиціях 	<ul style="list-style-type: none"> - мінімальний рівень реального контролю

Форма виходу	Переваги	Недоліки
Спільні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – мінімальність ризику; – потреба в менших витратах у порівнянні зі створенням власного виробничого філіалу 	<ul style="list-style-type: none"> – необхідність високодеталізованої контрактної роботи; – важкокерованість
Створення за кордоном власного виробничого філіалу	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення повного контролю; – локалізація виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> – необхідність значних інвестицій; – можлива непопулярність з політичної точки зору

Відомий американський спеціаліст у галузі міжнародного менеджменту Ф. Рут запропонував деталізований перелік екстернальних та інтернальних факторів, які впливають на вибір форми виходу на зарубіжні ринки. Найбільш важливі екстернальні (зовнішні) фактори такі:

1. *Ринкові фактори країн-цільових ринків*: розмір ринку і перспективи росту; конкурентна структура і т. ін.;

2. *Середовищні фактори країн-цільових ринків*: політичні, економічні і соціокультурні характеристики, включаючи урядову політику в сфері прямих іноземних інвестицій; географічну відстань; економічне зростання; зовнішні зв'язки країни, політичний ризик і т. ін.

3. *Виробничі фактори країн-цільових ринків*: наявність, якість і вартість сировини; робочої сили, а також рівень розвитку інфраструктури (транспорт, комунікації та ін.)

4. *Фактори країни базування*: розмір ринку, вартість виробництва, умови конкуренції, рівень урядової підтримки міжнародного бізнесу і т. д.

Серед інтервальних (внутрішніх) факторів, які найбільше впливають на вибір форми зарубіжної діяльності, виділяють 2 основні групи:

1. *Продуктові* – ступінь диференціації продукту, післяпродажне обслуговування, технологічний рівень, потенціал глобальної стандартизації та ін.

2. *Ресурсні* – управлінські, інвестиційні і технологічні ресурси, виробничий і маркетинговий досвід; оцінка важливості зарубіжної діяльності вищим менеджментом фірми.

Оптимальним буде такий вибір форми виходу на зарубіжні ринки, який забезпечує отримання максимального прибутку в наперед визначений період часу з урахуванням обмежень, викликаних рівнем забезпеченості ресурсами; допустимим рівнем ризику, а також необхідністю виконання завдань, прямо не пов'язаних з отриманням прибутку (забезпечення стратегічної гнучкості, формування іміджу та ін.)

Ще одне важливе питання, яке виникає на початковому етапі інтернаціоналізації фірми – це вибір між одночасним виходом на декілька зарубіжних ринків і орієнтацією тільки на один з них з використанням одержаного досвіду для освоєння інших потенційно доступних ринків у майбутньому.

У багатьох випадках одночасний вихід відразу на декілька зарубіжних ринків потребує надто високих ресурсних витрат, що може бути неприйнятним для фірми, яка не має міжнародного досвіду.

4. Зі становленням своєї діяльності на зарубіжному ринку, фірма та її менеджмент зазвичай стикаються з необхідністю виконання нового комплексу завдань:

- прискорення проникнення на ринок і адаптація чи розвиток нових продуктів з урахуванням специфіки місцевого попиту;
- розвиток своїх конкурентних переваг на новому ринку та забезпечення адекватної реакції на політику конкурентів, особливо у сфері ціноутворення та стимулювання збуту;
- формування і стимулювання ініціативи та мотивації місцевого менеджменту;

- забезпечення ефективного використання місцевих активів, у т. ч. оптимізація організації управління збутом і просування товарів;
- формування та розвиток контактів з місцевими діловими інститутами; використання і розвиток інфраструктури бізнесу в зарубіжній країні (транспортні системи, телекомунікації, засоби масової інформації, фінансові інститути та ін.)

Під впливом вищеперерахованих завдань відбувається переорієнтація міжнародної стратегії фірми на пошук нових напрямків для зростання і розширення діяльності.

Головна увага концентрується на забезпеченні росту і виявленні нових можливостей у країнах, де вже сформована база для функціонування.

Як проілюстровано на таблиці 1, реалізація цієї стратегії здійснюється, як правило, на основі регіоцентричної концепції управління, що передбачає значне залучення місцевого менеджменту до розв'язку ключових проблем.

На цьому етапі багато фірм прагнуть досягти максимального рівня амортизації витрат, пов'язаних з початковим виходом на ринок, у т. ч. включаючи витрати на вивчення і адаптацію до місцевих умов конкуренції, формування контактів з агентами і дистриб'юторами та ін. Часто це може бути досягнуто за рахунок розширення діапазону продуктів, які пропонуються на ринку.

Низка відомих ТНК, знаходячись на даному етапі інтернаціоналізації, активно використовували свої конкурентні переваги у сфері технологічного досвіду та менеджменту. Успішне проникнення Procter&Gamble на західноєвропейський ринок багато в чому було зумовлене активною експлуатацією своєї технологічної першості. Використання популярності своєї торгової марки дозволило відомій швейцарській фірмі Swatch, яка спеціалізується в основному на виробництві модних і дорогих годинників, досягти значного розширення зарубіжних продаж інших своїх товарів: різних видів одягу, сонцезахисних окулярів та ін. В інших випадках, навпаки, ефективною буває політика придбання уже популярних на ринку торгових марок у місцевих фірм.

Отже, маркетингова політика фірми на етапі локальної ринкової експансії концентрується не тільки на адаптації та модифікації вже існуючих продуктів, але і на розвитку та використанні нових товарів і торгових марок. Головними критеріями у виборі конкретних дій на цьому етапі є потенціал розвитку місцевого ринку й економія від масштабів діяльності. Реалізуючи свої пріоритети, фірма значно посилює інтенсивність своєї зарубіжної діяльності і виходить на етап формування транснаціонального статусу.

5. Реалізуючи стратегії розширення масштабів своїх операцій усередині окремих зарубіжних ринків, усе більшу увагу фірма повинна приділяти розв'язуванню проблем координації своєї міжнародної діяльності.

Серед факторів, які актуалізують цю тенденцію, основні:

- дублювання зусиль (передусім, маркетингових) між різними країнами і потенціал глобального синергізма;
- можливості ефективного трансферту продуктів, торгових марок, а також управлінського досвіду з однієї країни в іншу;
- тенденція до стандартизації споживчих уподобань у сфері промислових і споживчих товарів;
- посилення конкуренції у глобальному масштабі;
- формування глобальної маркетингової інфраструктури.

Як видно, перераховані фактори мають як зовнішньосередовищний, так і внутрішньофірмовий характер. На цьому етапі компанія прагне, з одного боку, мінімізувати дублювання операцій в окремих країнах, а з іншого – використати переваги багатонаціонального характеру своєї діяльності.

Отже, пріоритети фірми на завершальному етапі формування ТНК трансформуються в бік глобальної раціоналізації ресурсів між країнами для максимізації прибутку в глобальному масштабі, а не на рівні окремих зарубіжних ринків, що характерно для етапу локальної ринкової експансії (рис. 3.2).

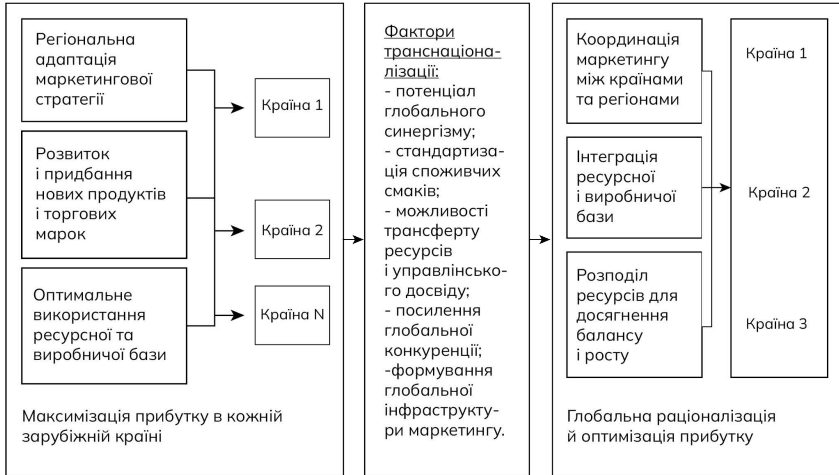


Рис. 3.2. Трансформація пріоритетів фірми на етапі формування ТНК

Важливим елементом планування і управління ТНК є пошук і використання синергічних ефектів, які виникають у результаті масштабності операцій. Такі активи як виробнича технологія, «ноу-хау», управлінський досвід, торгова марка чи фірмовий імідж легко переносяться через національні кордони і можуть активно використовуватися глобально (рис. 3.3).

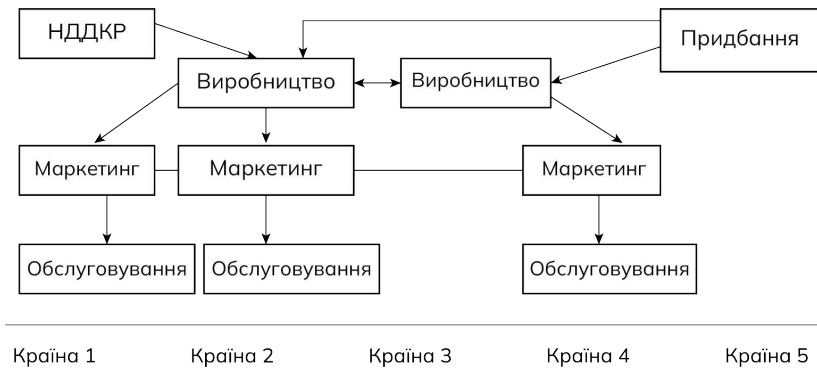


Рис. 3.3. Потенціал глобального синергізму в діяльності ТНК

Як уже відзначалося, підвищення загальної ефективності ТНК може бути забезпечено за рахунок поліпшення координації та раціоналізації операцій між країнами та різними функціональними сферами. Консолідація чи централізація НДДКР, виробництва, матеріально-технічного оснащення та іншої діяльності може дозволити з однієї сторони, ліквідувати дублювання зусиль, а з іншої – реалізувати потенціал економії на масштабах.

Тенденція до посилення спеціалізації виробництва і централізації управлінських і маркетингових процедур, характерна для діяльності сучасних ТНК, може бути проілюстрована на таких прикладах. Компанія Suchard, швейцарський виробник фасованих товарів раціоналізує свої операції в європейському масштабі з врахуванням міхурядової угоди в Маастрихті. Виробництво окремих товарних груп консолидується на спеціальних заводах для отримання економії на масштабах. Аналогічно, компанія Electrolux значно підвищила рівень спеціалізації своїх заводів, придбаних за останні десять років. Всі пральні машини з фронтальним завантаженням компанія виробляє в Порденоні (Італія), тоді як усі машини з верхнім завантаженням виробляються в Ревіні (Франція), а мікрохвильові печі в Лутоні (Англія).

Значний вплив на розвиток потенціалу глобальної раціоналізації виробничої, ресурсної і маркетингової систем ТНК справляє стандартизація продуктів. Зусилля багатьох фірм у напрямку продуктової стандартизації відкрили можливості для раціоналізаційних потоків, які збільшуються.

Підвищення ефективності маркетингової роботи у сфері просування товарів, реклами, а також стандартизація продуктів і виробничих ліній можуть бути досягнені за рахунок створення зв'язуючого механізму між управлінськими групами в різних країнах. Зазвичай вони функціонують у формі координаційних комітетів, як наприклад, широковідомі eurobrand teams, які використовуються Procter&Gamble, чи регіональних маркетингових або збутових організацій за типом сформованих компанією Ford для діяльності в Західній Європі.

Тема 4. Структура, організація та внутрішня політика ТНК

1. Основні структури та форми організації ТНК.
2. Порівняльна характеристика організаційних структур управління. Критерії вибору структури управління ТНК
3. Сітьові структури ТНК.
4. Внутрішня та 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 та 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 підприємливість.

1. Для транснаціональних фірм одним з важливих чинників ефективності і конкурентоспроможності є вибір організаційної структури, адекватної:

- цілям і завданням фірми;
- умовам зовнішнього середовища їх діяльності. У сучасній теорії та практиці управління вважається, що стратегія фірми і вимоги зовнішнього середовища визначають структуру організації.

Найліпша структура та, яка дозволяє фірмі: 1) ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем; 2) доцільно і продуктивно спрямовувати зусилля своїх працівників; 3) задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Беручи до уваги специфіку функціонування ТНК, для них найважливішим аспектом вибору структури є специфіка і різно-

манітність національних ринків і взаємовідносини із зарубіжними фірмами.

У центрі уваги ТНК знаходяться такі проблеми, як співвідношення принципів централізації та децентралізації управління, співвідношення структури «за товарами», «за регіонами», «масштаби виробництва – структура». Розв'язуючи ці проблеми, передові ТНК керуються такими принципами створення ефективних організаційних структур:

- 1) структурні блоки повинні бути зорієнтовані на товари, ринок або споживача, а не на виконання функцій;
- 2) базовими блоками будь-якої структури повинні бути цільові групи фахівців і команди, а не функції та відділи;
- 3) необхідно орієнтуватися на мінімальну кількість рівнів управління та широку зону контролю;
- 4) кожен працівник повинен нести відповідальність і мати можливість для виявлення ініціативи.

Реалізуючи ці принципи, керівництво фірми змушене долати три перешкоди:

- 1) функціональні бар'єри (вони створюються внаслідок традиційного розподілу зобов'язань), притаманні ієрархічній структурі, яка була характерна для початкових етапів становлення ТНК;
- 2) неприйнятні масштаби;
- 3) надмірну кількість працівників функціональних служб-рівнів управління.

Вибір структури управління ТНК залежить від певних факторів. В основі формування структури управління компанії – необхідність розробки моделі, яка дає можливість максимізувати ефективність управлінської функції та діяльності компанії в цілому. Найважливішими аспектами, що беруться до уваги при розробці організаційної структури менеджменту ТНК, є:

1. Рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях. Якщо компанія займається певним бізнесом, то адекватна структура управління має ефективно координувати діяльність різних функціональних підрозділів.

2. Рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК. Транснаціональна компанія може займатися різними видами

бізнесу, а саме: виробничою діяльністю, наданням фінансових послуг, мати власну збутову мережу. Тому структура управління ТНК повинна відображати ці особливості ведення бізнесу і враховувати обмеження й можливості, які можуть виникати в межах компанії в цілому.

3. Рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій, які здійснює компанія на кожному з них. Наприклад, маючи виробничі потужності в певній країні, ТНК може експортувати свою продукцію в інші країни, в яких компанія здійснює лише збут через своє представництво. Потреба в підрозділах, які виконують різні функції в представництві певної країни, отже, залежить від виду операцій компанії на відповідному ринку. Ці операції можуть змінюватися від експортно-імпортних до виробництва й здійснення будівництва виробничих потужностей під ключ.

Функціональна структура управління ТНК

Функціональна організація компанії передбачає виділення підрозділів, які концентруються на певних функціональних сферах діяльності, таких, як дослідження та розробки, виробництво, маркетинг, фінанси та ін. При розробці та впровадженні стратегії компанії завдання головних менеджерів полягає у чіткій координації дій підрозділів, які вони очолюють (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Функціональна структура управління ТНК

Наведена структура управління не завжди відповідає характеру діяльності компанії, оскільки ТНК у виробничій діяльності нерідко використовують вертикальну інтеграцію. За такої інтеграції на кожній стадії виробництва – від переробки сировини до збуту готової продукції – існують значні відмінності у функціях, які виконує відповідний підрозділ. Тому останніми роками ТНК

дедалі частіше використовують функціональну структуру управління, що базується на процесах. Такий підхід дає змогу реалізувати в рамках функціональної структури управління підхід до реалізації стратегічних завдань компанії з точки зору створення додаткової вартості на кожному етапі діяльності компанії (так званий підхід «value chain»).

Регіональна структура управління ТНК

Географічна експансія транснаціональних компаній, як правило, супроводжується еволюцією організаційних структур управління. Зміни в організаційній структурі, спричинені географічною експансією, відповідають завданням досягнення ефективного менеджменту підрозділів у різних країнах. Одним із головних етапів такої еволюції є виділення функцій, що централізовано координуються на рівні материнської компанії. Найважливіша функція головної (материнської) компанії – управління грошовими потоками, яке передбачає використання переваг, наданих законодавством у певній країні для мінімізації податків, хеджування від валютних ризиків, доступу до унікальних чи дешевих виробничих ресурсів. Через головний офіс ТНК традиційно координує дослідження та розробки, що потребують значних фінансових витрат. Результати таких робіт у майбутньому можуть бути використані для розширення виробничої діяльності та виходу на ринок з новими продуктами.

У різних регіонах функції підрозділів визначаються, виходячи, по-перше, з видів діяльності, якими вони повинні управляти; по-друге, з існуючих потреб координації роботи регіональних підрозділів з філіями компанії в інших країнах. Функції регіональних підрозділів формуються також під впливом особливостей ринку та специфічних завдань, з якими може стикатися компанія на певному національному ринку. Традиції та існуючі регулятивні норми приймаючих країн безпосередньо визначають функції регіональних підрозділів ТНК. Загальну схему регіональної структури ТНК зображено на рис. 4.2.

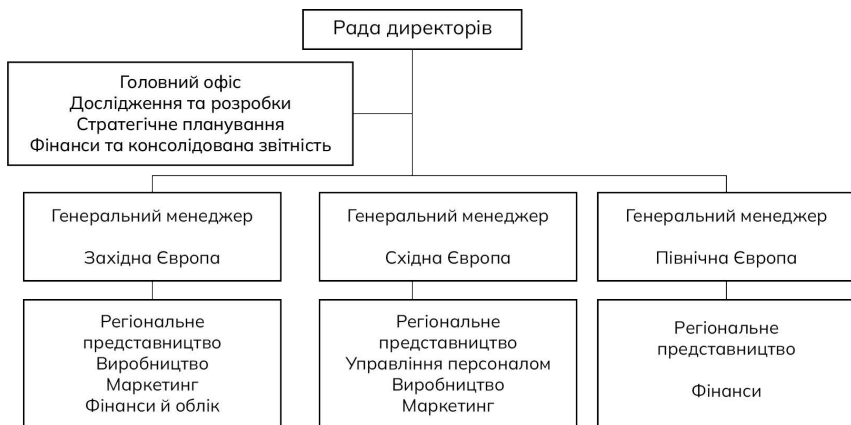


Рис. 4.2. Регіональна структура управління ТНК

Матрична структура управління ТНК

У межах матричної структури менеджменту організація процесу управління передбачає поєднання функціональних повноважень і повноважень керівників проектів або окремих видів бізнесу. Кожен вид діяльності чи проект здійснює група спеціалістів, які представляють різні функціональні підрозділи компанії, підзвітні як менеджеру відповідного функціонального підрозділу, так і керівникові проекту (або менеджеру, відповідальному за певний вид бізнесу) (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Матрична структура управління ТНК

Матрична структура управління особливо доцільна у диверсифікованій компанії, яка здійснює операції на багатьох національних ринках. Вона дає змогу управляти на основі визначення певних стратегічних видів діяльності, які уможливають реалізацію ключових компетенцій компанії. Водночас залученням до роботи над конкретними завданнями спеціалістів з різних функціональних підрозділів досягається як результативність їх праці в рамках певного стратегічного напрямку, так і високий професійний внесок, оскільки вони залишаються підзвітними своїм функціональним керівникам.

Прикладом застосування матричної структури є «Дженерал Електрик», «Сітібанк», «Боїнг» та інші ТНК з високим рівнем диверсифікації своєї діяльності та глобальними стратегіями розвитку.

2. На основі розглянутих головних рис різних структур управління ТНК можна виділити основні переваги та недоліки, які можуть виникати у процесі впровадження кожної з них.

Завдяки *функціональній структурі* управління компанія досягає чіткого зв'язку між завданнями, що доводяться до кожного її підрозділу, та загальною стратегією компанії. На основі чіткого розподілу функцій рівень професійного внеску кожного підрозділу в реалізацію загальної стратегії надзвичайно високий. У рамках одногалузевої компанії це дає змогу ефективно виконувати функцію контролю з боку менеджменту компанії.

Однак у рамках функціональної структури управління іноді виникають проблеми у взаємодії між різними підрозділами, які можуть мати різні тактичні цілі, а показники, що характеризують їх роботу, суперечать один одному. Типовими у цьому плані є проблеми щодо координації між метою максимальних обсягів реалізації продукції (підрозділи, що відповідають за збут) і збереженням рівня адміністративних витрат на певному рівні (фінансові підрозділи).

Оскільки ТНК у своїй переважній більшості є багатогалузевими диверсифікованими структурами, застосування функціональної структури управління накладає обмеження на ефективність управління. Це зумовило певну еволюцію функціональної структури останніми роками, яка полягає у зближенні з іншими структурами управління.

Серед переваг *регіональної структури* управління виділяють здатність урахувати регіональні особливості, які виникають при веденні бізнесу на різних національних ринках. Координація роботи між різними функціональними підрозділами при цьому здійснюється на рівні певного ринку, що особливо важливо для врахування тенденцій попиту на цьому ринку. Крім того, в рамках регіонального підрозділу існує можливість визначення прибутковості від ведення операцій у певній країні чи на певному регіональному ринку.

Однак, з іншого боку, за такої структури управління виникає додатковий рівень управління – регіональні менеджери, що може ускладнювати оперативність у впровадженні рішень, прийнятих на рівні компанії. Може також постати проблема підтримання стандартів управління, оскільки за автономії регіональних представництв місцеві менеджери мають більше повноважень.

За *матричної структури* управління відбувається чітке формулювання стратегічних напрямів діяльності ТНК чи проєктів і створюється певний баланс між потребами для їх реалізації та завданнями, які стоять перед виробничими, маркетинговим, фінансовим та іншими підрозділами компанії, виходячи з її загальної стратегії.

Однак складність самої матричної структури з точки зору перехресного контролю спеціалістів різних підрозділів з боку функціональних і проєктних менеджерів, а також пов'язані з цим витрати часу, фінансових та інших ресурсів для процедур узгодження рішень потенційно можуть обмежити її використання ТНК.

Критерії вибору структури управління ТНК

Сучасні потреби організації та управління ТНК потребують вирішення складних завдань, які передбачають розробку систем управління, що базуються на комбінації елементів функціональної, регіональної та матричної структури менеджменту. При цьому кожна компанія створює систему, яка відповідає її стратегії.

Основні критерії, яким повинна відповідати структура управління ТНК, такі:

1. Здатність організаційної структури компанії створювати передумови для реалізації ключових компетенцій компанії.

2. Відповідність обраної структури управління компанії характеру галузевої та багатонаціональної диверсифікації її діяльності.

3. Можливість використання основних ресурсів компанії відповідно до її стратегії та завдань, які їй відповідають.

4. Адекватність обраної структури управління характеру конкуренції та можливості використання конкурентних переваг, які вона може надати.

3. У сучасних ТНК уже давно превалює мережева організація з базами транснаціонального капіталу і вузлами управління у великих містах різних країн. Розвиток світових комунікаційних мереж і глобальних ТНК з мережевою структурою управління проходило паралельно, і ці процеси, безумовно, взаємодоповнювали та стимулювали один одного.

Технологічний розвиток і виникнення на його основі нового всесвітнього інформаційно-фінансового простору створило можливість мережевої організації ТНК, вільного переміщення транснаціонального капіталу і створення всесвітньої економічної павутини переплетення мереж управлінських структур глобальних корпорацій та інформаційних зв'язків, матеріальним відображенням яких стала відома WWW – Всесвітня павутина.

Єдині для всього світу стандартні фінансові інструменти, інформаційні та фінансові інститути, стандарти передачі й обробки інформації створюють ідеальне середовище для транснаціоналізації бізнесу та вільного руху транснаціонального капіталу. Сучасні технології організації інформаційних систем значно вплинули на стратегії та структуру глобальних ТНК. Від інформаційних систем корпорації перейняли мережеву структуру, модульність, відкритість і можливості гнучкої зміни управлінської конфігурації. Професор університету Карнегі Мелона Б. Харісон вважає, що крупні корпорації знайшли спосіб стати «менш жорсткими, більш підприємливими і менш ієрархічними». Цей спосіб – створення всесвітніх мереж міжфірмового співробітництва, в яких виробництво стає менш централізованим, більш гнучким і модульним, а влада, фінанси і контроль залишаються в руках корпорації.

При переважаючій сьогодні мережевій системі організації окремі ланки сучасних ТНК являють собою, кажучи мовою комп'ютерних мережових технологій, своєрідні «порти», відкриті для під'єднання до корпоративної мережі взаємозв'язків нових елементів через механізми міжфірмових транснаціональних стратегічних альянсів (ТСА). Завдяки цим механізмам все менш чіткими стають межі компаній і промислових груп, які все частіше набувають форму «сузір'я», що охоплюють пов'язані між собою, але до певного рівня незалежні компанії різних розмірів і галузей.

Можливість того, що фірми, які впроваджують мережеві структури, підвищують свою здатність до самооновлення, впливає з двох відмінних властивостей мережевої форми – характеру взаємозв'язків між компонентами і добровільних ринкових відносин. Навіть коли компонентами мережі володіють за домовленістю, структура організації носить ринковий характер. Чітко визначені, націлені і структуровані контракти керують взаємозв'язками замість наперед установлених внутрішніх правил, процедур і рутинних інструкцій.

Ринкові зв'язки структуруються адекватно умовам функціонування організації. У мережових структурах вони не гарантують, що завжди будуть ефективними для кожної зі сторін, але вони спрямовують сторони до рівності, яка базується на орієнтації на результати. Ринкові відносини в мережових організаціях мають очевидні переваги перед чисто ієрархічними механізмами, які породжують велику кількість обмежень.

Незважаючи на те, що мережеві організації володіють рисами, які відрізняють їх від інших організаційних форм, вони містять елементи різних організаційних структур як базових складових нових форм. Результатом цього є поява різних типів мережі: стабільної, внутрішньої та динамічної (табл. 4.1).

Табл. 4.1.

Основні характеристики мережевих організацій

Тип мережі	Особливості організації	Сфери застосування	Недоліки
Стабільна	Велика фірма (з центром), яка створює ринково зорієнтовані зв'язки з обмеженим потоком інформації вгору і вниз	Добувні галузі, які потребують значних капіталовкладень	Надмірне використання постачальника чи продавця може привести до нездорової залежності від центру фірми
Внутрішня	Спільне володіння та розподіл ресурсів з використанням ринкових механізмів	Добувні галузі, які потребують значних капіталовкладень	Фірма може розширити володіння активами за межі внутрішнього ринку і втратить можливість контролю над ними
Динамічна	Незалежні елементи фірми формують тимчасові союзи з великої кількості потенційних партнерів	Галузі з коротким виробничим циклом і високотехнологічні галузі, які динамічно змінюються (електроніка, біотехнологія та ін.)	Експертиза може виявитися надто вузькою і вигоди може отримати інша фірма

4. Сучасні ТНК усе більше уваги приділяють формуванню принципів внутрішньої і соціальної політики. Крім внутрішньокорпоративної організації, сюди входять: система трудових відносин у

компанії; регулювання відносин між основними групами робітників, між управлінцями, робочими і службовцями; відносини власників корпорації і менеджерів; політика по відношенню до власників відносно невеликої кількості акцій. Розвиваються процеси залучення робітників до управління виробництвом. Ці процеси називають по-різному: вдосконалення робочого процесу; гуманізація праці, участь робітників в управлінні, демократизація на робочому місці і т. п. Управлінці і власники постійно шукають нові шляхи і методи організації виробництва: виникають «гуртки якості», впроваджуються «програми якості трудового життя», розширюються системи викупу акцій робітниками.

Відомі ТНК уже досить давно зрозуміли необхідність внутрішньої єдності всіх робітників і власників корпорації на основі декількох визначальних принципів, які формують так звану філософію корпорації.

Найбільш яскраві приклади використання філософії фірми дала Японія. Японська традиційна мораль сама допомагає створити корпоративний дух. «Найди групу, до якої ти б належав», – проповідує вона. На базі конфуціанського вчення про залежність «батько – син», «покровитель – підопічний» величезні японські ТНК будують свою корпоративну філософію і етику корпоративної поведінки. Можливо, саме в цьому слід шукати коріння відомого японського економічного чуда.

При прийомі на всесвітньо відому японську ТНК «Хітачі» майбутньому працівникові прищеплюють: «Наш девіз – вірність, співпраця, старання». Слово «вірність» означає, що кожному треба вважати роботу на фірмі сенсом свого життя. «Співпраця» означає, що ви повинні усвідомлювати себе членами однієї сім'ї, думати і діяти разом, нічим не намагаючись виділитися серед інших. «Старання» означає, що ви повинні віддавати всі свої сили і знання фірмі, не думаючи про винагороду. Неодмінним атрибутом японських корпорацій є гімни. «Рости, промисловість, рости і розвивайся! Гармонія та щирість!», – співають кожного ранку робітники «Мацусіта Електрик Ко». І що цікаво, промисловість справді ліпше росте і розвивається під таке наспівування.

Значну роль у створенні корпоративного японського духу відіграє традиція пожиттєвого найму, яка реально діє на крупних

підприємствах. Найм ведеться за рекомендацією одного зі співробітників фірми, який бере на себе моральну відповідальність за новачка і відіграє роль його покровителя. Система зростання заробітної плати і кар'єрного просування побудовані так, щоб міцно пов'язати долю співробітника з корпорацією.

Американці і європейці багато зробили для того, щоб перейняти принципи японського менеджменту. Однак з відривом від японських традицій він не приносив очікуваних результатів. Незважаючи на це, великі західні ТНК зуміли запровадити у себе вищі досягнення японців у сфері менеджменту, адаптувавши їх до національних традицій і трудових звичаїв. Багато відомих корпорацій, таких як IBM і «Procter&Gamble», ввели в себе досить ефективні системи участі працівників, які вони не рекламують, вважаючи власним ноу-хау. Відомі західні ТНК мають свої корпоративні філософії й етичні принципи, що дозволяють їм сьогодні на рівних конкурувати з японськими корпораціями і в цій сфері.

Специфіка європейських і американських ТНК полягає в опорі на індивідуальні якості співробітників і стимулюванні внутрішньої конкуренції між працівниками і підрозділами. Тут існує менше тяжіння до «мирної» співпраці і більше жорсткості в ділових відносинах. У 90-ті роки американські ТНК почали вигравати змагання з японськими, і одним з важливих факторів цієї перемоги стала їх внутрішня політика, яка базується на поєднанні японського «колективізму» з американським індивідуалізмом і підприємливістю.

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

1. Система транснаціональних компаній породжує безліч міжнаціональних потоків продукції всередині системи. Цей внутривиробничий обіг продукції є прямим наслідком рішень керівництва материнської компанії, які стосуються трьох стратегічних запитань:

1. Де у світі знаходяться ринки для нашої кінцевої продукції?
2. Де необхідно розміщувати виробничі потужності для постачання цих ринків?
3. Де і від кого потрібно отримувати ресурси (сировину, деталі, вузли, комплектуючі вироби, основне устаткування)?

Правління материнської компанії має вирішити для кожного національного ринку: виробляти на цьому ринку чи експортувати на нього з виробничої бази, розташованої в іншій країні. Для кожної виробничої філії теж необхідне розв'язання питання правлінням материнської компанії: виробляти чи купувати необхідні виробничі ресурси. Якщо буде рішення виробляти їх, тоді керівництво повинно далі вирішити, виробляти їх у цій же країні чи отримувати їх з філії в іншій країні. Якщо материнська компанія здійснює глобальну стратегію, ці рішення приведуть до

створення певного ступеня інтеграційної системи в маркетинговій діяльності або виробництві, або в обох цих сферах.

Горизонтальна інтеграція

Рисунок 5.1 показує схему внутрівиробничого переміщення продукції внаслідок високого ступеня інтеграції у виробництві *кінцевих* продуктів. Замість того, щоб материнська компанія (Р) та кожна закордонна філія (А) виробляла повний асортимент продукції, правління материнської компанії створює певну модель спеціалізації між ними, беручи до уваги розміри компаній та набір послуг, наявних у кожній країні розташування (включаючи і країну базування); витрати на зберігання, навантажувально-розвантажувальні роботи, транспортування; обмеження, накладені імпортерними митами, квотами та іншими торговельними бар'єрами. Переміщення кінцевої продукції між філіями та між ними і материнською компанією дає системі ТНК змогу забезпечувати повний асортимент товарів на ринку кожної країни нижчої вартості або вищої якості порівняно з тією ситуацією, коли б ці товари були повністю виготовлено кожною філією.

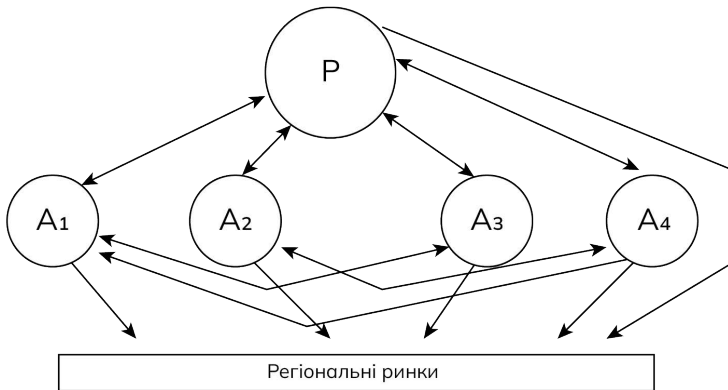


Рис. 5.1. Переміщення продукції в межах системи ТНК: горизонтальна інтеграція

Крім того, материнській компанії та кожній філії визначено регіональний ринок, який підходить їм найбільше. Наприклад,

французька філія (A1) обслуговує всі ринки в Європейському Союзі, мексиканська філія (A2) обслуговує всі ринки в Латинській Америці і т. д. Отже, материнська компанія та філії експортують кінцеву продукцію на багатонаціональні регіональні ринки й одночасно беруть участь у внутріфірмовій торгівлі. Цей багаторинковий підхід може стати основою для отримання додаткової вигоди, крім економії на спеціалізації та масштабі виробництва. Міжнародна стандартизація продукції в системі ТНК дозволяє застосовувати однакову маркетингову політику (особливо з погляду видатків) до ринків багатьох країн. Наприклад, видатки на рекламу можна поділити на сотні ринків. Виходячи з попиту, стандартизація продукції (в тому числі однаковий асортимент продукції, торговельні марки, фірмові знаки, пакування – спільні для всіх учасників системи) сприяє створенню іміджу світового рівня, що збільшує попит по всьому світу. Так, транснаціональні компанії можуть також користуватися перевагами комунікаційних зв'язків поміж споживачами (в тому числі й виробничими) у різних країнах.

Вертикальна інтеграція

Вертикальна інтеграція у виробництві також веде до руху продукції в межах системи транснаціональних компаній. Вертикальна інтеграція виникає тоді, коли виробник вирішує виробляти щонайменше кілька проміжних виробів, необхідних для виробництва кінцевої продукції. Як крайність, вертикальна інтеграція може дійти до добування корисних копалин, але для більшості виробників (крім галузей важкої промисловості, таких як сталеплавильна, хімічна, нафтопереробна) це не йде далі від виробництва певних деталей та вузлів, з яких складаються кінцеві вироби. Вертикальна інтеграція стає міжнародною тоді, коли система ТНК виробляє сировину, комплектуючі вироби або інші компоненти в одній або більше компаній-учасниць (у тому числі й материнській компанії) для використання у виробництві компаній-учасниць в інших країнах.

Рисунок 5.2 показує одну зі схем внутріфірмового обігу продукції, яка є наслідком вертикальної інтеграції у виробництві. Материнська компанія (P) передає проміжну продукцію філіям A2, A3, A4 для виробничого споживання. Водночас A1 виробляє

компонент, який передається до А4, а А2 та А3 також виробляють матеріали для А4. А4 використовує всі ці складові для виробництва кінцевого продукту, який продається на ринках, поширених по всьому світу.

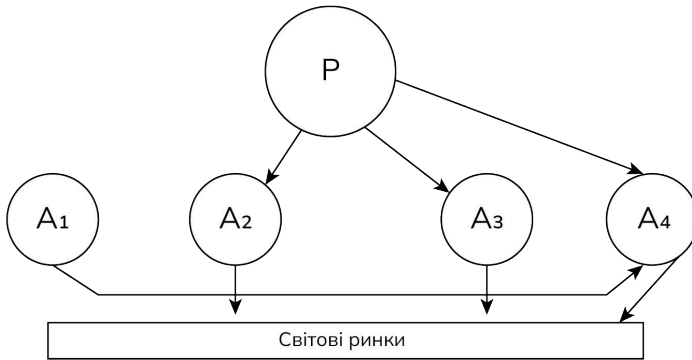


Рис. 5.2. Переміщення продукції в межах системи ТНК: вертикальна інтеграція

Цей рисунок показує схему потоків продукції в системі транснаціональних компаній, коли материнська компанія і деякі з її філій за кордоном виробляють проміжні продукти, які використовуються іншими філіями для виробництва кінцевих продуктів. На цій схемі зображено, як материнська компанія (Р) і три філії (А1, А2, А3) постачають проміжними продуктами четверту філію (А4), яка виробляє кінцеву продукцію на світові ринки.

Як і у випадку горизонтальної інтеграції, вертикальна інтеграція теж надає системі ТНК можливість отримувати переваги від міжнародної спеціалізації та отримувати доходи. Класичним прикладом вертикальної інтеграції у глобальному масштабі є провідні нафтові компанії, чії філії (розміщені в країнах, що розвиваються) постачають сиру нафту до переробних філій (розташованих здебільшого в розвинених країнах), які перевозять рафіновані продукти до збутових філій на продаж по всьому світу.

2. Транснаціональний капітал, представлений перш за все ТНК і ТНБ, завдяки об'єктивним закономірностям свого розвитку прагне до розширення передусім економічної, але все більш явно

також політичної та ідеологічної влади. Це створює ситуацію двовладдя і динамічну рівновагу, яка сформувалася між транснаціональним капіталом, з одного боку, і національними господарствами – з іншого.

У тих випадках, коли інтереси транснаціонального капіталу об'єктивно збігаються з інтересами певних національних господарств, він може забезпечити їм значні і навіть вирішальні переваги в міжнародній економічній конкуренції. Розвинені країни активно підтримують розвиток власних ТНК, а ті забезпечують їм підвищення економічної могутності та поширення їхнього політичного впливу.

Складніше формуються відносини ТНК з менш розвиненими країнами. Тут інтереси крупних міжнародних корпорацій часто суперечать національному капіталу, а через нього – національним інтересам.

Можна виділити такі основні моменти негативного впливу транснаціонального капіталу на національні господарства країн, що розвиваються.

1. ТНК створюють сильну конкуренцію місцевим компаніям і витісняють їх на внутрішньому ринку, не даючи можливості розвиватися.

2. Вільне переміщення транснаціонального капіталу може підривати стабільність національних валют і створювати загрозу для національної безпеки країн, що розвиваються.

3. ТНК проникають у галузі, пов'язані з національною безпекою, і можуть негативно впливати на їх розвиток.

4. Космополітизм, який притаманний транснаціональному капіталу, може придушувати незміцнілу державність країн, що розвиваються, і нав'язувати ідеологію, яка суперечить інтересам розвитку транснаціонального бізнесу.

5. Транснаціональний капітал, захищаючи свої інтереси, може чинити сильний політичний вплив на приймаючі країни в напрямку, який іноді не збігається з національними інтересами.

Відзначимо, що різке протиставлення ТНК чи БНК і національних економік так само неправомірне, як і повна свобода їх дій, тим більше зі сторони приймаючих країн необхідність обмеження діяльності міжнародних монополій відчувається менше,

ніж зі сторони країн базування. Транснаціональна діяльність корпорацій виступає своєрідною опорою для національних економик. Адже і національні господарства, і ТНК переслідують одну й ту саму мету – збереження і розвиток виробничих відносин, які вже склалися.

Офшорною зоною чи офшорним центром називають країну зі сприятливим податковим законодавством. З середини ХХ ст. офшори почали дуже енергійно використовуватись у міжнародному бізнесі. ТНК активно використовують офшори для виводу своїх доходів з під контролю і оподаткування як країн базування, так і приймаючих країн. Як правило, країна-офшор надає іноземній корпорації можливість сплати мінімальних податків за умови ведення бізнесу винятково поза даною країною (звідси назва «офшор» – буквально з англ. «далеко від берега»). Отже, офшор (зазвичай маленька країна) притягує значні транснаціональні капітали і використовує їх присутність для свого економічного розвитку. Офшорними зонами можуть бути як самостійні держави (Ірландія, Люксембург, Мальта, Сингапур та ін.) і їх залежні території (Гібралтар в складі Великобританії чи Антильські острови у складі Нідерландів), так і частини країн (провінція Канади Нью-Брансуїк, американський штат Вайомінг чи швейцарський кантон Цуг). Корпорація платить країні-офшору визначену, зазвичай невелику плату за реєстрацію. Основна вигода для офшора полягає в самій присутності крупного бізнесу і можливості розширення сфери послуг.

На сьогодні по кількості офшорних компаній лідирують Панама, Ірландія, Антильські, бермудські, британські Віргінські та Кайманові острови, а також Кіпр і Ліхтенштейн.

Найбільш поширені умови приваблення іноземного капіталу в офшорні зони такі:

- відсутні або істотно знижені податки на прибуток, на вивіз дивідендів, відсотків та інших видів доходів, на передачу прав власності та ін. Податкові пільги надаються тільки для роботи з нерезидентами в іноземній валюті;
- дешевизна і простота процедури реєстрації;
- нерозголошення відомостей про власників, відсутні валютні обмеження;

- процедура управління компаній максимально спрощена;
- допускаються порушення податкового та митного законодавства;
- використовується спрощена система обліку та звітності;
- не вимагається обов'язкова щорічна аудиторська перевірка.

Очевидно офшорний бізнес вигідний ТНК і країні-офшору, але негативно впливає на економіку як приймаючих країн, так і країн базування, які втрачають частину податкових надходжень. Але в цілому офшори являють собою надійні податкові гавані, в яких базується транснаціональний капітал.

Усе більш активну політичну й економічну роль в останні роки починають відігравати крупні мегаполіси, які є ідеальною сферою функціонування для ТНК і важливими базами транснаціонального капіталу. Жителі великих міст поступово виробляють нову інтернаціональну субкультуру. Вони дивляться одні і ті самі всесвітні інформаційні програми, виховані на єдиних стандартах освіти і поведінки, живуть в єдиному пришвидшеному ритмі, частіше за інших беруть участь у міжнародних контактах, у діяльності міжнародних організацій, ТНК і ТНБ. Відзначимо, що багато великих міст за масштабами своєї економічної діяльності перевершують середні національні господарства. Великі міста стають самостійною силою в економічній і політичній сферах і своїх зростаючих амбіціях активно йдуть на природній і підготовлений на соціокультурному рівні союз з ТНК.

Створення союзів ТНК з мегаполісами, в яких розміщується «ядро» корпорації, являють собою нову тенденцію розвитку світової економіки.

3. У розв'язанні проблем джерел фінансування інвестицій за кордоном найважливішими питаннями для керівництва більшості материнських компаній є:

1. Отримувати кошти вдома (в країні базування) чи за кордоном?
2. Отримувати кошти з джерел всередині системи (материнської компанії або філії) чи з джерел поза нею (інвестиційних банків, фондових бірж або інших фінансових структур)?

З цього випливає, що компанія має 4 основних можливості вибору джерел фінансування, як зображено на рисунку 5.3.

	Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
Вітчизняна країна	1	2
Іноземні країни	3	4

Рис. 5.3. Основні можливості вибору джерел капіталу для транснаціональної компанії

Щоб фінансувати інвестиції за кордоном, ТНК повинна прийняти рішення, отримувати кошти у своїй країні чи в іншій, з внутрішніх джерел (у межах системи ТНК) чи із зовнішніх. Вибір 1 та 2 впливає з переведення капіталу з вітчизняної в приймаючу країну. Вибори 3 та 4 не стосуються такого переведення, тому що кошти як здобуваються, так і інвестуються за кордоном.

Вибори 1 або 2 впливають з руху капіталу з вітчизняної країни в приймаючу. Рух спочатку може набувати форму цінних паперів (фінансові переведення) або форму основного обладнання та обігових коштів (реальне переміщення). До того ж рух може бути чистим приростом капіталу, офіційною позикою або неофіційним авансом. У виборі 1 фінансування здійснюється з нерозподіленого прибутку материнської компанії. У виборі 2 материнська компанія отримує фінансування з фінансових структур у своїй країні.

У виборах 3 і 4 не відбувається чистого переведення капіталу між вітчизняною і приймаючими країнами тому, що кошти як формуються, так і інвестуються за кордоном. Альтернатива 3 можлива для материнської компанії тільки тоді, коли вона має філії з нерозподіленими прибутками. Якщо нагромадження капіталу якійсь філії фінансується з власних прибутків, тоді не відбувається міжнародного руху капіталу. Проте коли якась філія отримує кошти (або реальний капітал) від філії з іншої країни, тоді відбувається міжнародний рух капіталу. Якщо, наприклад, материнська компанія спрямує потік капіталу зі своєї філії в Кельні до філії в Парижі, то в цьому випадку капітал переводиться з Німеччини до Франції.

У виборі 4 філія може отримати капітал від місцевих фінансових структур з гарантією материнської компанії або без неї.

Крім того, материнська компанія може отримати капітал під своє власне ім'я із зовнішніх джерел, тобто з філії приймаючої країни. В обох випадках потік капіталу внутрішній, а не міжнародний. Та якщо материнська компанія (рідше – філія) отримує кошти із зовнішніх джерел від третьої країни або з міжнародного ринку (євровалют), тоді капітал рухається в приймаючу країну з однієї або, частіше, з третьої країни.

Остаточний вибір джерела капіталу залежить від стратегічних пріоритетів материнської компанії та різноманітних обмежень. Що ж до вибору джерел з вітчизняної країни порівняно з іноземною, то більшість материнських компаній США заохочує використання своїми філіями капіталу з-за кордону, в тому числі й їх нерозподілених прибутків і місцевих позик, отриманих без гарантій материнської компанії. І хоча нові філії залежать набагато більше від коштів материнської компанії, засновані дочірні підприємства майже завжди змушені домагатися значного обсягу свого фінансування з місцевих джерел.

Чимало факторів як у країні базування, так і за кордоном діють обмежуюче на вибір джерел капіталу для материнської компанії. Відзначимо лише найбільш важливі з них:

1. Валютний контроль у країні заснування може лімітувати капітал, який материнська компанія інвестувала б за кордоном. Загалом контролюючі органи у країні походження змушують материнську компанію більше покладатися на закордонні джерела капіталу. Валютний контроль у приймаючій країні може також більше заохочувати материнську компанію до використання місцевих джерел фінансування філій внаслідок недоцільності переведення коштів у неконвертовану валюту. Високий рівень інфляції, великий валютний чи політичний ризик (наприклад, загроза експропріації) також сприяють місцевому фінансуванню за інших рівних умов. Однак дуже часто материнська компанія стикається з такими умовами, коли країна, що розвивається, не в стані здійснювати місцеве фінансування, дотримуючись усіх вимог. У такому випадку материнській компанії не залишається нічого більше, як передати капітал у приймаючу країну, якщо тільки не лімітується розширення (або піддається небезпеці виживання) власної філії.

2. Деякі країни обмежують також доступ філій з іноземною власністю до місцевих джерел капіталу. І що парадоксально, ці ж країни можуть також обмежувати частку власності материнської компанії у місцевій філії до певної величини (як правило, 49%). Це обмеження на власність може викликати серйозну фінансову проблему для філій – спільних підприємств, тому що замість інвестування в підприємство (збільшення частки в капіталі) материнська компанія може не захотіти надати філії позики.

3. Оподаткування як у вітчизняній, так і приймаючій країні також може впливати на джерело фінансування в системі транснаціональних компаній, а також і на його тип (власний капітал чи позика). Найбільш важливий результат оподаткування, однаковий для всіх приймаючих країн стосовно рішень про джерела фінансування, полягає у відмінності підходів різних систем оподаткування до прибутків філій, а тому і до сум, призначених для інвестування як у приймаючій країні, так і будь-де.

4. Відмінності у вартості капіталу в різних країнах також впливатимуть на вибір зовнішніх джерел капіталу. Як тільки транснаціональні компанії у своїй діяльності стають більш глобальними, вони встановлюють тісні зв'язки з фінансовими структурами у багатьох країнах, а також з міжнародними фінансовими центрами. Тому вони мають можливість отримувати капітал у регіонах з нижчою вартістю і переводити його в регіони з високою вартістю.

Логічним висновком є те, що міжнародний рух капіталу необов'язковий елемент закордонних прямих інвестицій. Таким елементом є швидше міжнародна передача управлінського досвіду.

Хоча й не обов'язково, але закордонні прямі інвестиції майже завжди спричиняють певну частину потоків капіталу від материнської компанії до своєї філії, особливо коли ця філія нова. Як відомо, рішення про фінансування в системі ТНК можуть спричинити різноманітний рух капіталу між другими і третіми країнами.

Тема 6. Основні теорії та 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.

1. До 20-х років ХХ ст. у міжнародному бізнесі переважали портфельні інвестиції, зорієнтовані в основному на отримання фінансових дивідендів від участі в діяльності за кордоном. На відміну від портфельних інвестицій, часто не пов'язаних з підприємницькою діяльністю інвестора, пряме зарубіжне інвестування супроводжується отриманням контролю.

Значимість цього моменту, а також багатогранність самого феномену ПЗІ та зростання його масштабів зумовили, з одного боку, нерелевантність багатьох постулатів теорій міжнародної торгівлі, а з іншого – посприяли інтенсифікації зусиль дослідників різноманітних аспектів бізнесу (економіки, фінансів, менеджменту) зі створення теоретичних концепцій, які безпосередньо пов'язані із ПЗІ, а пізніше і з ТНК.

Першою теорією ПЗІ вважається теорія руху капіталу. Ця теорія базується на уявленнях чистої конкуренції та передбачає:

- а) виробництво однорідних продуктів великим числом фірм;
- б) відсутність бар'єрів входу і виходу із бізнесу;
- в) вільний доступ до ринкової інформації;
- г) абсолютна мобільність усіх факторів виробництва.

Згідно з теорією руху капіталу, ПЗІ можуть бути пояснені з точки зору диференціації прибутку чи процентних ставок у різних країнах. Іншими словами, дана теорія стверджує, що фірма перетинає національні кордони з метою отримання великого прибутку в зарубіжній країні в порівнянні з очікуваним від діяльності на внутрішньому ринку.

Очевидно, що даний підхід визначає розгляд ПЗІ як однієї із форм міжнародного руху капіталу, який супроводжується набуттям контролю, а також трансфертом технологічного та управлінського досвіду.

У 1960 р. С. Хаймер і пізніше Ч. Кіндлебергер довели неадекватність припущень про чисту конкуренцію проблемам аналізу ПЗІ. Вони показали, що для існування ПЗІ фірма повинна володіти певними перевагами перед місцевими фірмами. Тобто повинні існувати деякі імперфекції ринку (імперфекції – недосконалість, незакінчені дії).

Як узагальнює Ч. Кіндлебергер, *«у світі чистої конкуренції щодо продуктів і факторів виробництва, прямі інвестиції не можуть існувати»*.

На сьогодні день концептуальний підхід С. Хаймера і Ч. Кіндлебергера до визначення детермінант ПЗІ актуальний. Уявлення про існування ринкових імперфекцій залишається однією із головних інтегруючих частин теорій ПЗІ і ТНК.

Отже, теорія ринкових імперфекцій визначила новий етап в розвитку наукової думки відносно ПЗІ. Згідно з цією теорією, рішення ТНК здійснювати ПЗІ диктуються, головним чином, бажанням використовувати переваги, які недоступні національним фірмам, що функціонують на місцевому ринку (більш високий технологічний, маркетинговий рівень, високоефективне управління, значний інноваційний потенціал, розвиток фінансової системи та ін.).

Важливо, щоб ці переваги фірми володіли властивістю міжнародної мобільності і були вищими, ніж витрати, які об'єктивно необхідні для забезпечення поінформованості та адаптації до нових економічних, політико-правових і соціально-культурних факторів середовища міжнародного бізнесу в зарубіжній країні, включаючи витрати, пов'язані з міжнародним управлінням і страхуванням фінансових і політичних ризиків.

Дані переваги носять назву «фірмових специфічних переваг» чи «специфічних переваг володіння» і складаються з матеріальних і нематеріальних активів.

Американські дослідники П. Ашег'ян і В. Ебрахімі як приклади матеріальних активів називають наявність специфічних ринків чи сировинних матеріалів, недоступних для інших фірм, а також розмір фірми, який може зумовлювати економію на масштабах виробництва і, відповідно, посилення конкурентних позицій. Нематеріальні активи охоплюють торгові марки, патенти, управлінський, маркетинговий досвід і т.д.

Теорія ринкових імперфекцій досить важлива в поясненні процесів горизонтальної та вертикальної інтеграції. Горизонтальна інтеграція виникає при злитті фірм, які виробляють схожі чи однорідні продукти з метою їх подальшої реалізації через загальну систему розподілу й отримання при цьому додаткового прибутку. В міжнародному бізнесі горизонтальна інтеграція супроводжується виробництвом за кордоном товарів, що аналогічні виробленим у країні базування. Chrysler, General Motors, Volkswagen, Toyota, Honda – приклади ТНК, які активно використовують горизонтальну інтеграцію в своїй міжнародній діяльності.

Вертикальна інтеграція передбачає об'єднання фірм, які функціонують у різних виробничих циклах. Як правило, компанія, яка займається головним, ключовим виробництвом за кордоном за допомогою вертикальної інтеграції контролює фірму, що здійснює додаткове виробництво.

Японський професор Т. Коно виділяє 3 форми вертикальної інтеграції:

- інтеграція «вниз» (наприклад, приєднання заводу, який виробляє напівфабрикати чи сировину, до компанії, що здійснює основну діяльність);

- виробнича інтеграція «вверх» (наприклад, придбання металургійною компанією заводу, що виробляє металоконструкції);
- позавиробнича інтеграція «вверх», яка передбачає розподіл.

Основним рушійним фактором вертикальної інтеграції є бажання фірм збільшити свої специфічні переваги. Прикладом можуть бути такі компанії, як Exxon, Mobil, які домінують у нафтовій промисловості. Ці ТНК активно беруть участь у вертикальних інтеграційних процесах, отримуючи контроль над видобутком, транспортуванням, переробкою і реалізацією нафти. Така політика дозволяє їм зберігати джерела попиту і пропозиції, значно стабілізуючи результати своєї діяльності, особливо в період економічних спадів.

2. Теорія ринкових імперфекцій, яка є загальною теоретичною базою, що пояснює ПЗІ, не дозволяє відповісти на ряд запитань, які пов'язані з практичними аспектами діяльності ТНК. А саме: не знаходять відображення проблеми вибору між прямим зарубіжним інвестуванням та іншими формами міжнародної діяльності (ліцензування і франчайзинг), які також дають змогу фірмі розвинути свої конкурентні переваги.

У зв'язку з цим, як відзначає А. Калвіт, в 70-х роках дослідницький інтерес у сфері ПЗІ змістився в сторону формування і розвитку загальної теорії ТНК, що бере до уваги внутрішню організацію фірми. Саме внутріфірмові аспекти зарубіжного інвестування були покладені в основу найбільш авторитетної на сьогодні теорії ТНК – теорії інтерналізації.

Ця теорія пояснює факт здійснення ТНК інвестиційної діяльності, а саме: створення повністю контрольованих філіалів і дочірніх підприємств за кордоном, можливістю організації власного інтернального ринку, який об'єднує постачання, виробництво і збут. Виключаючи при цьому вплив зовнішніх ринків, фірма отримує можливість уникнути додаткових транзакційних витрат. Досить ефективною інтерналізація проміжних ринків може бути у випадку високотехнологічного і наукомісткого виробничого процесу, дозволяючи фірмі зберігати контроль над власним «ноу-хау».

Концепція інтерналізації, запропонована і популяризована П. Баклі і М. Кесоном і значно доповнена пізніше А. Ругманом,

у цілому відображає підходи, що складають основу вище розглянутих горизонтальної та вертикальної інтеграції.

Одна з ключових відмінностей між інтеграцією та інтерналізацією на думку Р. Гросса і Д. Куджави, полягає в тому, що інтерналізація додатково охоплює трансакції (угоди), які знаходяться поза сферою вертикальної чи горизонтальної інтеграції, як наприклад, придбання капіталу, робочої сили і технологій.

Отже, теорія інтерналізації пояснює економічний механізм ТНК, а також визначає основні критерії вибору конкретних форм зарубіжної діяльності.

Водночас, фокусуючи основну увагу на мотивацію процесу прийняття рішення всередині ТНК, ця теорія не враховує всі аспекти, пов'язані з особливостями впливу екстермальних факторів зарубіжних країн (напр., урядова політика по відношенню до іноземних інвестицій) на співвідношення між результативністю інтерналізаційних процедур і витратами на їх здійснення.

Значно проблема формування багатфакторного підходу до визначення і дослідження інвестиційної поведінки ТНК була розв'язана зусиллями відомого англійського економіста Дж. Даннінга. Згідно з розробленою ним еклектичною теорією міжнародного виробництва, здійснення ПЗІ повинно здійснюватися на основі врахування трьох груп факторів:

а) *переваги володіння* (ownership advantages; O): конкурентні переваги фірми, в т. ч. технологічний рівень, управлінські навички, маркетинговий досвід, імідж, економія на масштабах і т. ін.

б) *переваги дислокації* (location advantages; L) охоплюють виробничі витрати в зарубіжній країні, тарифи, податки, транспортні витрати, політичний ризик, розвиненість інфраструктури;

в) *переваги інтерналізації* (internalization advantages; I) пов'язані з можливістю отримання більш високих результатів за допомогою самостійної діяльності в зарубіжній країні в порівнянні з використанням місцевих дистриб'ютерів, ліцензіатів і т.д.

Застосування запропонованої Дж. Даннінгом моделі OLI дає змогу значно підвищити ефективність міжнародного менеджменту. Одночасне врахування комплексу загальносередовищних факторів конкретних країн і фірмових конкурентних переваг

забезпечує можливість знаходження адекватного рівня інтерналізації своєї діяльності на зарубіжному ринку (рис.6.1).

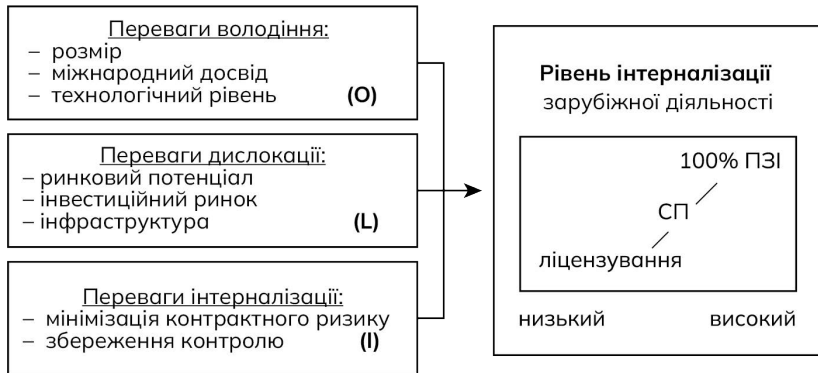


Рис. 6.1. Еклектична модель OLI

Еклектична теорія в цілому передбачає наявність позитивної кореляції (взаємозв'язку) між конкурентоздатністю фірми і рівнем її інтерналізації, а також пов'язує міжнародний успіх ТНК не тільки з наявністю конкурентних переваг, але і з потенціалом їх глобальної мобілізації в рамках внутріфірмових ринків.

3. Якщо в 70-80-х роках головна увага дослідників зосереджувалася на проблемах, пов'язаних з організацією міжнародних операцій ТНК, оцінкою відносних вигод і витрат, пов'язаних з їх поведінкою, то на початку 90-х років усе більший інтерес почали викликати питання, які стосуються пояснення самої суті і структури ресурсного потенціалу ТНК, який дозволяє здійснювати масштабні виробничі процеси за межами національних кордонів.

Основним завданням тут стало виявлення детермінант (складових) успіху ТНК в управлінні міжнародним ресурсним «портфелем». Стикаючись з однаковими економічними умовами і перспективами, чому одні фірми стають крупними «глобальними гравцями», а інші – ні? Чим пояснюється таке значне зростання ПЗІ, здійснюваних японськими компаніями? Що зумовлює високу динаміку ПЗІ в США? Що визначає можливості трансформації країн, що розвиваються, в крупних міжнародних інвесторів?

У яких випадках ТНК повинні вступати в стратегічні альянси з іншими компаніями, а в яких випадках це недоцільно? Чому ПЗІ у сферу послуг ростуть швидше, ніж у виробництво товарів? Ці та багато інших питань потребують відповіді сучасних дослідників ТНК.

Значним внеском у розвиток теоретичної думки у сфері ПЗІ і ТНК є праця відомого американського професора міжнародного бізнесу М. Портера «Конкурентні переваги країн» (1990). Головне завдання, поставлене М. Портером, полягало у виявленні специфічних характеристик країни базування корпорацій, що впливають на їхню міжнародну результативність.

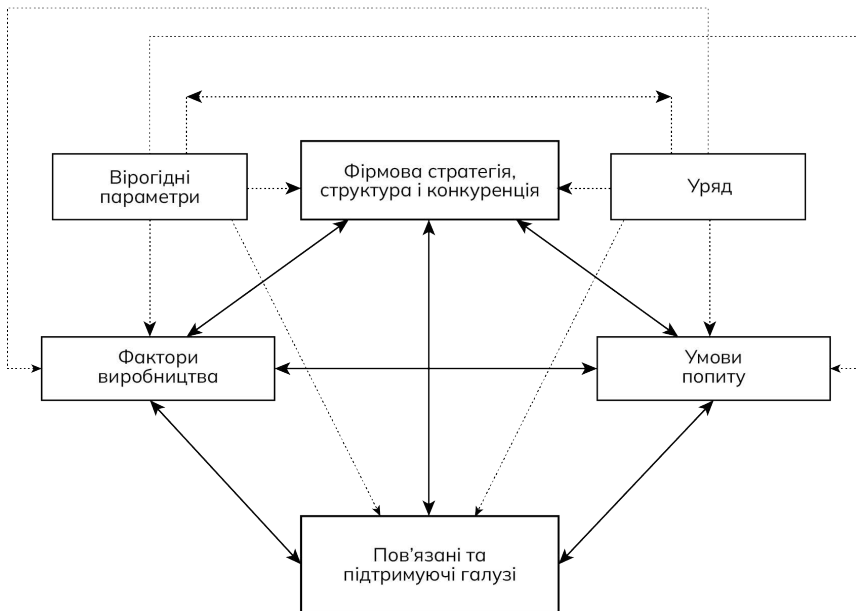


Рис. 6.2. «Даймонд» – система М. Портера

Під конкурентною перевагою країни М. Портер має на увазі здатність національних фірм використовувати розташовані всередині країни ресурси так, щоб успішно конкурувати на міжнародних ринках. М. Портер розміщує основні детермінанти

цієї здатності в «даймонд», що охоплює набір змінних, які характеризують середовище, де функціонують місцеві фірми, а також сприяють чи перешкоджають створенню конкурентного ринку. «Даймонд» являє собою динамічну систему, де параметри кожної з детермінант тісно пов'язані зі станом інших (рис. 6.2).

Згідно з М. Портером, 4 детермінанти конкурентної переваги країни охоплюють:

1) *фактори виробництва*, в т. ч. природні ресурси, а також створені фактори, як наприклад, інфраструктура, кваліфікована робоча сила і т. д.;

2) *умови попиту*: обсяг і характер попиту на товари і послуги з боку місцевих споживачів;

3) *пов'язані та підтримуючі галузі*: наявність чи відсутність національних постачальників і пов'язаних галузей, конкурентоспроможних у міжнародному масштабі;

4) *фірмова стратегія, структура і конкуренція*: внутрішньокрайня конкуренція фірм і умови створення, організації і управління фірмами.

М. Портер вводить дві додаткові змінні (роль уряду і вірогідні параметри – *chance*), які також впливають на вищеперераховані компоненти «даймонда».

На основі результатів досліджень 8-ми країн і 4-х галузей промисловості М. Портер робить висновок про те, що успішна глобальна конкурентоспроможність ТНК визначається саме характеристиками національного «даймонда» країни базування, їх динамікою і взаємозалежністю.

Професор університету Торонто А. Ругман, який досліджував проблеми релевантності (відповідності, впливу) моделі М. Портера на стратегічну поведінку фірм Канади, доповнив цю модель, включивши в неї детермінанти «даймонда» США – країни, де зосереджується 70% зарубіжної діяльності канадських корпорацій. На думку А. Ругмана, для оцінки міжнародної конкурентоспроможності компаній Канади, Західної Європи, Океанії найбільш важливими є не стільки фактори національного «даймонда», скільки інтеракції (міжнародні операції) останніх з «даймондами» зарубіжних країн.

Для розвитку даної моделі Дж. Даннінг вводить додаткову змінну – багатонаціональна ділова активність. На думку Дж. Даннінга, внутрішні і зовнішні інвестиції також здійснюють значний вплив на стан національного «даймонда», що особливо характерно для провідних індустріальних країн. В одній зі своїх останніх праць «Глобалізація бізнесу» Дж. Даннінг акцентує увагу на необхідності дослідження умов, які, з одного боку, дозволяють ТНК використовувати переваги національної чи галузевої конкурентоспроможності зарубіжних країн і країн базування, а з іншого – визначають механізми оптимізації впливу внутрішніх і зовнішніх інвестицій на розвиток конкурентного потенціалу окремих держав.

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 у 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.

1. Серед концепцій формування і розвитку ТНК, які були розглянуті в попередніх лекціях, особливе місце займає теорія інтерналізації. Сформована у 70-х роках і доповнена у 80-х, вона слугує базою, яка пояснює головні пріоритети економічної поведінки ТНК.

Детально розглянемо суть і економічні вигоди інтерналізації, а також критерії, які визначають масштаби інтерналізаційних процесів і вибір форм діяльності ТНК за кордоном.

У найбільш загальному вигляді інтерналізація являє собою процес створення внутрішньокорпоративного ринку за допомогою організації власних філіалів дочірніх підприємств, а також шляхом придбання контролю над уже існуючими фірмами, які функціонують у секторах циклу «постачання-виробництво-збут», що цікавлять ТНК.

Як відзначає А. Ругман «внутріфірмовий ринок замінює звичайний (зовнішній) ринок і з допомогою адміністративного регулювання розв'язує проблеми функціонування корпорації».

Базовим елементом теорії інтерналізації є виділення трансакційних витрат, які пов'язані зі здійсненням операцій корпорації з суб'єктами зовнішнього ринку.

Серед цих витрат значну роль відіграють затрати, необхідні для дослідження та вибору ділових партнерів, проведення переговорів з ними; а також страхування ризиків, які зумовлені вірогідністю порушення зобов'язань, зриву поставок, несвоєчасних платежів і т.д.

У трансакційні витрати входять і витрати по захисту технологій, «ноу-хау» та інших прав власності.

Водночас сучасна практика міжнародного бізнесу показує, що переваги інтерналізації не обмежуються тільки потенціалом усунення трансакційних витрат. Такі можливості визначають додаткові вигоди використання інтерналізаційних процесів:

- обхід протекціоністських бар'єрів, що встановлюються урядами зарубіжних країн;
- контроль якості сировини, напівфабрикатів, а також продукції, яка продається кінцевому споживачу;
- заміна цінової дискримінації, часто недоцільної через сильну конкуренцію;
- отримання додаткових доходів від масштабів діяльності;
- компенсація відсутності ф'ючерсних товарних ринків у зарубіжних країнах;
- забезпечення контролю над торговими мережами (включаючи ті, які можуть використовуватись конкурентами) і т.д.

Проте відзначимо, що значні переваги, які надає інтерналізація, можуть бути використані не кожною фірмою. Як справедливо підкреслюють російські дослідники С. Панкін і В. Славінський, «саме створення і підтримка внутрішнього ринку потребує від фірми певних витрат, і в кожному конкретному випадку проблема вибору форми угоди розв'язується шляхом зіставлення величин витрат інтерналізації з витратами альтернативних трансакцій».

Саме могутність ТНК, їх інтегрований виробничий, технологічний, управлінський і маркетинговий потенціал забезпечують оптимальні можливості максимізації економічної ефективності інтерналізаційних процедур.

Очевидно, що для кожної фірми і, відповідно, для кожного ринку, існують свої межі ефективності та доцільності інтерналізації. Ці межі визначаються на основі так званого «правила ін-

терналізації», яке в загальному вигляді запропоновано англійським дослідником Р. Коазом ще до появи самої інтерналізаційної теорії.

Сучасна інтерпретація цього «правила», запропонована одним із класиків теорії інтерналізації П. Баклі, передбачає, що зростання фірми за допомогою інтернальних ринків буде відбуватися до тих пір, поки економічні вигоди від подальшої інтерналізації будуть переважати витрати, пов'язані з її здійсненням.

2. Інтерналізація міжнародних економічних зв'язків у рамках одного анклаву власності вважається на сьогодні основним пріоритетом інтернаціоналізації та головною відмінною особливістю ТНК. Як відзначає А. Ругман, «багатонаціональні підприємства і внутрішні ринки працюють одночасно і внутрішній ринок є тим засобом, який перетворює багатонаціональні підприємства на домінуючу силу сучасного світу».

Єдність власності є гарантом економічної влади материнської фірми над усіма її філіалами, забезпечуючи право повного контролю за їх діяльністю, в тому числі всього спектру міжнародних економічних відносин фірми. Більш надійної форми світогосподарських зв'язків, реалізації міжнародного виробництва в системі економічних відносин капіталізму просто не існує.

3-поміж факторів, які зумовлюють подальше домінування інтерналізації як провідної тенденції в міжнародній діяльності ТНК, М. Кесон виділяє 4 основні групи:

- ринкові;
- фіскальні;
- динамічні;
- технічні.

Спрямування вектора *ринкових факторів* варіюється залежно від становища, яке займає корпорація на конкретному ринку. Як правило, для ТНК, які часто займають монопольне становище, ринкові фактори інтерналізації концентруються у прагненні перешкоджати проникненню на ринок нових виробників, не купуючи їх напівпродукти і не продаючи їм свої. Відомо, що така протекціоністська політика має найбільші шанси на успіх, коли всі проміжні стадії опиняються всередині фірми, а за її рамки виходить тільки кінцевий продукт. Конкурентам нічого

не залишається, як створювати альтернативні ланцюжки, що пов'язано зі значними додатковими витратами.

Переваги використання внутрішньофірмових (трансфертних) цін і пов'язана з ними мінімізація загальних податкових платежів ТНК відображають особливості впливу *фіскальних факторів*.

Вплив *динамічних факторів* зумовлений в основному змінами в міжнародному поділі праці внаслідок прискореного оновлення виробничих технологій і номенклатури продукції, яка випускається.

Окрему групу складають *технічні фактори*. Їх вплив значно пов'язаний зі зростаючою актуалізацією забезпечення якості продукції як головної умови її конкурентоспроможності на сучасному світовому ринку. Додаткові можливості контролю якості напівфабрикатів, своєчасності їх постачання, ціни і т. д., які відкриваються ефективно функціонуючими внутрішньофірмовими ринками, визначають перспективу подальшого поглиблення інтерналізаційних процесів.

3. Виділення транснаціональних витрат, пов'язаних зі збереженням контролю над технологією і «ноу хау», а також організація й управління внутрішньофірмовими ринками, інші методологічні інновації, запропоновані в рамках теорії інтерналізації, значно розширили діапазон економічних методів і моделей діяльності ТНК.

Так, у 1976 р. С. Хірш розробив, а пізніше спільно з Т. Агмоном доповнив свій метод визначення оптимальної форми діяльності ТНК. Перша група моделей у рамках цього методу орієнтована на вибір найбільш ефективного способу зарубіжної діяльності серед трьох альтернатив: експорт, ліцензування і ПЗІ. Друга група розглядає умови, які забезпечують доцільність організації зарубіжної діяльності для обслуговування внутрішнього ринку чи ринків третіх країн. Запропонований С. Хіршем метод передбачає, що ТНК володіє конкретним набором фірмових специфічних переваг або переваг володіння, а загальні умови ризику однакові для кожної з досліджених альтернатив.

У наведених нижче моделях використовуються такі позначення:

С – витрати на виробництво продукції у країні базування;

С* – витрати на виробництво продукції в зарубіжній країні;

M^* – витрати на експортний маркетинг, враховуючи страхування, транспортування, митні платежі;

A^* – додаткові витрати ТНК у зарубіжній країні, пов'язані з отриманням інформації про середовищні умови бізнесу і адаптації до них;

D^* – витрати, пов'язані з ризиком «розсіювання» технологічних переваг у випадку продажу ліцензії.

Використовуючи перераховані параметри, С. Хірш визначає умови економічної доцільності для використання кожної з альтернатив:

- експорт, якщо	$C + M^* < C^* + A^*$
	$C + M^* < C^* + D^*$
- ПЗІ, якщо	$C^* + A^* < C + M^*$
	$C^* + A^* < C^* + D^* (A^* < D^*)$
- ліцензування, якщо	$C^* + D^* < C^* + A^* (D^* < A^*)$
	$C^* + D^* < C + M^*$

Аналогічний підхід використовується при розгляді форм обслуговування внутрішнього ринку. Тут також досліджуються три альтернативи:

а) виробництво в країні базування;

б) власне виробництво за кордоном з подальшим експортом у країну базування;

в) продаж ліцензії зарубіжній фірмі для організації місцевого виробництва та подальшого експорту в країну базування ТНК.

І в даному випадку вибір залежить від співвідношення виробничих витрат у країні базування і за кордоном, а також від додаткових витрат, які притаманні кожній з альтернатив.

Тут, C – вартість виробництва продукції в країні базування;

$C^* + M + A^*$ – витрати на виробництво за кордоном для продажу на ринок країни базування, де M – додаткові маркетингові витрати, в т. ч. сплата митних платежів, а A^* – додаткові витрати ТНК в зарубіжній країні, пов'язані зі статусом іноземного інвестора;

$C^* + M + D^*$ – витрати, пов'язані з контрахтуванням іноземного ліцензіата і подальшою реалізацією продукції на ринку країни базування ТНК, а D^* – як і раніше, витрати, які збільшують ризик втрати технологічних переваг у результаті продажу ліцензії.

Отже, для обслуговування ринку країни базування ТНК найбільш ефективними будуть:

- внутрішньокраїнне виробництво, якщо
 - $C + M^* < C^* + D^*$
 - $C < C^* + M + D^*$
- виробництво за кордоном («офшорне» виробництво), якщо
 - $C^* + M + A^* < C$
 - $C^* + M + A^* < C^* + M + D^*$ ($A^* < D^*$)
- продаж ліцензії зарубіжній фірмі, якщо
 - $C^* + M + D^* < C^* + M + A^*$ ($D^* < A^*$)
 - $C^* + M + D^* < C$

Метод Хірша може бути також використаний при виборі оптимальної форми діяльності ТНК з урахуванням динамічності окремих елементів моделей. Динамічні аспекти проблеми вибору оптимальної форми зарубіжної діяльності відображені також у моделі, запропонованій П. Баклі і М. Кесоном. На основі відносних витрат кожної з альтернатив, дана модель дозволяє визначити момент, коли ПЗІ стають найбільш ефективними з

урахуванням умов попиту і ринкового зростання. Спрощений варіант моделі Баклі-Кесона зображує зміну витрат (постійних і змінних) для експорту, ліцензування і ПЗІ залежно від обсягу збуту, наведений на рис.7.1.

Як видно, в цьому конкретному випадку ПЗІ, які характеризуються великою часткою постійних витрат при достатньо невисокому зростанні ринку, будуть більш ефективною альтернативою експорту. Точка О тут інтерпретується як момент переходу до ПЗІ. До того ж даний рисунок показує, що ліцензування при даній структурі і обсягу витрат узагалі недоцільне.

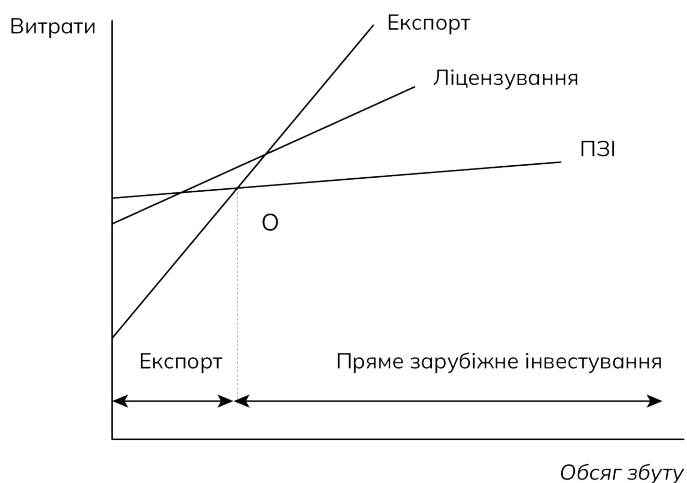


Рис. 7.1. Вибір між експортом, ліцензуванням і ПЗІ

Тема 8. Формування та реалізація стратегій ТНК

1. Особливості стратегічного менеджменту для ТНК.
 - 1.1. Стратегія ТНК і конкурентні переваги.
 - 1.2. Аналіз потенціалу інтернаціональної корпоративної стратегії ТНК.
 - 1.3. SWOT-аналіз у розробці стратегій ТНК.
2. Конкурентні стратегії ТНК.
 - 2.1. Глобальні конкурентні сили.
 - 2.2. Глобальні стратегії та умови їх використання.
 - 2.3. Стратегія багатонаціональної диверсифікації.
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.

1.1. У розвитку ТНК можна виділити два основних періоди, які характеризуються різними організаційними формами ведення бізнесу і підходами до розробки та впровадження стратегії.

До 70-х років транснаціональні компанії вели бізнес переважно через свої філії в різних країнах, які здійснювали оперативну діяльність автономно, максимально враховуючи особливості національних ринків, на яких вони оперували. При цьому централізовано координувалися головними офісами ТНК, як правило, функції фінансів, передача технології, експорт.

Із 70-х років відбуваються значні зміни в характері конкуренції, яка набуває рис глобальної конкуренції, за якої найбільші ТНК конкурують між собою на глобальному ринку, а не на окремих національних ринках.

У таких умовах ТНК приймають рішення про виробничу діяльність з огляду на вартість ресурсів на різних національних ринках і рівень оподаткування в різних країнах. При цьому все більшого значення набуває трансфертне ціноутворення, за якого ціна продажу між головною компанією та філіями компанії в різних країнах устанавлюється, виходячи з потреб управління грошовими потоками між підрозділами ТНК і мінімізації податків.

Стратегія ТНК формується також з урахуванням очікуваної динаміки відсоткових ставок на різних національних ринках, курсів валют, умов кредитування та фінансування експортних операцій у кожній країні, де розміщені підрозділи ТНК.

Виходячи з умов здійснення діяльності на міжнародному ринку, ТНК може отримувати й використовувати такі конкурентні переваги:

1. У межах ТНК існує можливість консолідації фінансових та інших ресурсів для здійснення дій, спрямованих на розширення або консолідацію своєї частки ринку в певній країні, що надає їй надзвичайні можливості, особливо у конкуренції з національними компаніями. Такі ресурси можуть бути залучені як від головної контори ТНК або підрозділів компанії в інших країнах, так і з інших видів бізнесу компанії.

2. ТНК використовує певну збутову мережу (оптову та роздрібну) в усіх країнах світу. Окрім можливостей стабільного збуту продукції, це дає ТНК змогу з меншими витратами диверсифікувати свою діяльність, а також отримати економію на масштабах операцій (за рахунок зниження витрат на збут). Це створює також переваги для входження в нові види бізнесу, що характеризуються високими темпами зростання на певних національних ринках.

3. Диверсифікована ТНК може використати свою торговельну марку з тим, щоб здійснювати нові види діяльності, спираючись на маркетингові переваги, адже витрати на рекламу та просування товару на ринок під відомою торговельною маркою

набагато менші, ніж у випадку, коли національна компанія диверсифікує свою діяльність і пропонує на ринок новий товар.

4. Централізоване координування досліджень і розробок, результати якого в майбутньому можуть використовуватися як філіями в різних країнах, так і в різних видах бізнесу, який здійснюють підрозділи ТНК.

У рамках компанії може відбуватися передача ключових технологій і ноу-хау. При цьому ТНК має можливість економити фінансові ресурси й одержувати кращі результати порівняно з компаніями, які проводять дослідження та розробки самостійно для кожного окремого виду бізнесу.

1.2. Потенційна інтернаціональна стратегія ТНК має відповідати досягнутому рівню присутності компанії на різних регіональних ринках і цілям, яких компанія планує досягти у результаті реалізації цієї стратегії.

Аналіз такої стратегії повинен проводитися, виходячи з ефективності впровадження діючої стратегії. При цьому визначають фінансові та економічні показники самої компанії: прибутковість на різних сегментах, динаміку показників дохідності на інвестиції, залучений капітал, кредитний рейтинг, динаміку ціни акцій та обсягів продажів. Окрім цього, аналізується стан компанії на ринку на основі таких показників, як частка ринку в різних країнах та її динаміка, а також співвідношення темпів зростання ринку й обсягів продажів компанії.

Ступінь корективи стратегії ТНК залежить від ефективності її впровадження на різних ринках, а також від того, наскільки діюча стратегія відповідає проголошеній місії компанії та можливостям задіяти різні ресурси, які можуть бути використані для її досягнення.

Специфіка аналізу потенціалу ТНК значно полягає у здатності правильно визначити (а) внутрішні ресурси, що можуть бути використані компанією в певній країні, а також (б) інші ресурси, які можуть бути залучені на міжнародних ринках.

Наскільки успішною буде стратегія ТНК значно залежить від того, чи зможе компанія визначити свої ключові компетенції і конкурентні переваги. *Ключові компетенції* можуть бути визначені як певні здатності, що дають можливість компанії створювати

вартість для споживачів або нейтралізувати загрози зовнішнього середовища для компанії. Для ТНК такими перевагами є, наприклад, здатність оперативно пристосовуватися до потреб місцевого ринку, наявність ефективної мережі збуту товару, лідерство в розробці нових товарів на основі власної системи тощо.

1.3. Діяльність ТНК базується на чітко визначеній місії та цілях, а розробка стратегії компанії – на основі аналізу її внутрішніх сильних сторін і переваг, а також середовища, в якому компанія здійснює свою діяльність, з точки зору можливостей і загроз для реалізації цієї стратегії (рис. 8.1).

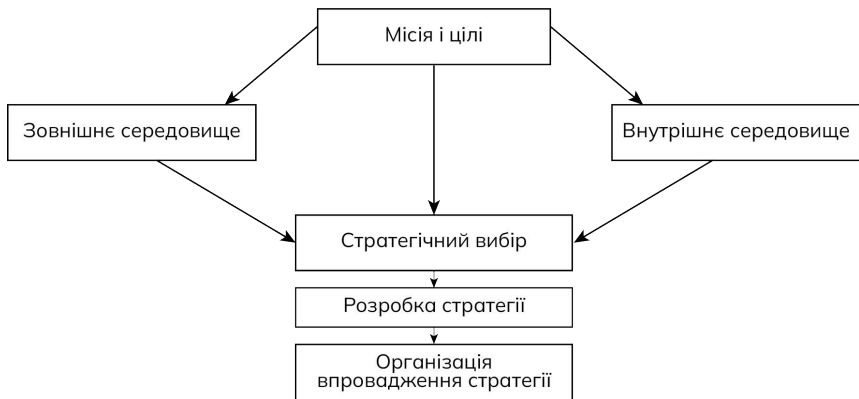


Рис. 8.1. Стратегічний вибір і розробка стратегії ТНК

Важливий інструмент для розробки стратегії – SWOT-аналіз. Його призначення – визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей та загроз, що існують у середовищі, в якому вона функціонує. Звісно, загальна стратегія компанії, яка здійснює діяльність у декількох країнах, може формуватися, виходячи з певних цілей, які можуть бути відмінними на різних регіональних ринках і в різних ринкових сегментах.

Які ж основні фактори треба брати до уваги для проведення такого аналізу для ТНК?

Для визначення *потенційних ресурсів і переваг* компанії аналізують такі аспекти її діяльності:

- переваги щодо витрат на продукцію компанії, яка реалізується на певних національних ринках, і можливості їх використання для розробки майбутньої стратегії компанії;
- базу споживачів продукції компанії в різних країнах і частку ринку компанії порівняно з часткою ринку найближчих конкурентів;
- переваги компанії над конкурентами у разі здійснення лише виробничої чи певної іншої діяльності, виходячи зі структури цін на ресурси на певному національному ринку;
- якість товарів компанії порівняно з товарами конкурентів (як національних виробників, так і імпортерів) на певному ринку.

Серед інших факторів, що враховуються в аналізі переваг, виділяють також можливі сильні маркетингові інструменти компанії, які вона вдало використовує на місцевому ринку (ділова репутація, рекламні кампанії та ін.).

Чітко визначені *слабкі сторони* можуть бути основою для розробки стратегічних рішень компанії, оскільки саме з наявністю таких проблем пов'язані потенційно можливі загрози для неї в конкурентній боротьбі. Для їх визначення аналізують такі параметри економічної діяльності компанії:

- наявність товарів з вищими витратами на виробництво, ніж у конкурентів, та їхні переваги за якісними характеристиками над товарами конкурентів на різних національних ринках;
- рівень менеджменту компанії щодо його здатності швидко вносити зміни у її виробничі та маркетингові плани залежно від вимог споживачів;
- стан виробничих потужностей компанії та рівень їх завантаження, існуючі проблеми використання виробничих потужностей;
- недостатньо розвинена мережа реалізації продукції порівняно з конкурентами та пов'язані з цим обмеження діяльності компанії на певному національному ринку.

Цей перелік не є вичерпним, а лише вказує на деякі параметри, які обов'язково треба брати до уваги при розробці стратегії ТНК.

У визначенні *можливостей компанії* на певному ринку важливо з'ясувати, як саме певні фактори, що діють на ринку, можуть сприяти реалізації ключових компетенцій компанії. Зовнішнє середовище в цьому випадку розглядається з огляду на можливості:

- по-перше, сприятливих демографічних тенденцій, які можуть зумовити зростання попиту на продукцію компанії та високий очікуваний темп зростання ринку;
- по-друге, доступу на нові ринки та сегменти ринку або диверсифікацію своєї діяльності щодо нових продуктів;
- по-третє, вертикальної інтеграції;
- по-четверте, відсутність сильної конкуренції.

ТНК може ідентифікувати для себе й інші можливості, що базуються на існуючих ключових компетенціях, і здатності використати їх за існуючих умов конкуренції та ринку.

Аналіз *потенційних загроз середовища* для компанії визначається (а) конкурентними силами, що діють у певній галузі, (б) тенденціями розвитку ринку та (в) регуляторними нормами, встановленими місцевим законодавством. При проведенні такого аналізу ТНК виходять, як правило, з:

- можливості входження на ринок потенційних нових конкурентів та виробників товарів-субститутів;
- зростаючої переговорної сили постачальників та споживачів при визначенні цін;
- негативних демографічних тенденцій та очікуваних темпів зростання цього ринку;
- нестабільності валютних курсів і зовнішньоекономічної політики країн, у яких ТНК здійснюють виробничу діяльність;
- високої вартості отримання ліцензій на здійснення певних видів діяльності або наявності інших аналогічних обмежень.

Успішна реалізація стратегії, з одного боку, має забезпечити компанії змогу якнайповнішого використання можливостей, що найкраще відповідають її наявним ресурсам, з іншого – передбачати і створення ресурсної бази, що допоможе компанії захиститися від загроз зовнішнього середовища.

2.1. В умовах здійснення діяльності в міжнародному економічному середовищі ТНК перебуває під дією конкурентних

сил не лише національного ринку, а й конкурентних сил, що діють у глобальному економічному середовищі.

Як показав у своїх дослідженнях М. Портер, стан конкуренції в галузі визначається дією певних сил. Їх можна об'єднати в чотири групи. Першу групу таких сил утворює конкуренція між продавцями. Вона виявляється як конкуренція між компаніями в одному й тому ж сегменті ринку. Друга група представлена конкуренцією з боку виробників товарів-субститутів. Вона втілюється у конкуренцію з компаніями, що виробляють товари зі схожими характеристиками або товари, які можуть споживатися замість товарів компанії. Третя група – сила постачальників. Під нею розуміють здатність постачальника значно впливати на вартість ресурсів для компанії. Четверта група – сила покупців: становище споживачів на ринку, яке дає їм змогу істотно впливати на ціну товару компанії.

Конкуренція між продавцями в умовах інтернаціоналізації виробничої та збутової діяльності означає для ТНК, як правило, конкуренцію з боку міжнародних компаній, які здійснюють діяльність на різних національних ринках. Це вихідний пункт у визначенні стратегії компанії на цих ринках. З огляду на характеристики конкуренції між продавцями ТНК робить вибір між стратегією здійснення самостійної діяльності та стратегією використання різних форм співпраці з місцевими виробниками, аж до їх придбання. При прийнятті рішення про вибір стратегії ТНК має оцінити оптимальний розмір виробництва, витрати на переміщення продукції, співвідношення міжнародних і національних конкурентів, їх унікальні можливості.

Конкуренція з боку виробників товарів-субститутів потребує створення умов для утримання покупців від переходу до використання продуктів-субститутів. ТНК постають перед необхідністю оцінити швидкість зміни параметрів продукту та створити умови реалізації продукції, за яких відмова від продуктів компанії і перехід до споживання товарів-субститутів для покупців були б пов'язані з додатковими витратами. Ці конкурентні сили діють, мабуть, найінтенсивніше, адже ТНК пропонують на національних ринках технологічно складні та якісні продукти, ставлячи за мету утвердження на нових ринках.

Потенційно можливе проникнення нових конкурентів на ринок залежить переважно від наявності бар'єрів для входження на ці ринки і можливої реакції існуючих на них конкурентів. В умовах ТНК входження на нові ринки – частина їх стратегії, що підкріплена фінансовими та іншими ресурсами, її реалізація потребує від компанії виконання всіх регулятивних процедур, необхідних для доступу на національний ринок. Сила цієї конкуренції залежить значною мірою від рівня прибутковості відповідної галузі. У галузях з високим рівнем рентабельності компанія відчує найбільший спротив з боку вже діючих на цьому ринку компаній, особливо з боку ТНК. Тому це створює для ТНК стимули для пошуку різних форм співпраці з компаніями, присутніми на національних ринках (альянси, придбання національних компаній, які мають ліцензії на певні види діяльності, та ін.).

Сила постачальників визначається унікальністю товарів, які вони поставляють на ринок, і рівнем конкуренції серед них. На національних ринках країн, що розвиваються, та країн з трансформаційною економікою сила цієї конкуренції, за винятком певних галузей, незначна, адже вартість ресурсів тут, як правило, нижча, ніж у розвинених країнах, а конкуренція між постачальниками за стабільні ринки збуту продукції інтенсивна.

Сила покупців визначається їх здатністю істотно впливати на встановлення ціни. Як правило, оптові покупці мають велику переговорну силу, оскільки можуть забезпечувати для ТНК економію витрат на збут продукції. Сила покупців менша, якщо їх витрати для переходу до нових постачальників пов'язані з додатковими невинуватими витратами. При розробці своєї стратегії ТНК має визначити канали збуту своєї продукції, виходячи з того, якою мірою вона хоче захистити себе від конкуренції з боку покупців.

Загальний підхід до розробки стратегії компанії з урахуванням конкурентних сил, які діють на ТНК, полягає у необхідності (а) захисту компанії від вищезгаданих конкурентних сил, (б) спрямуванні їх у вигідному для компанії напрямі та (в) створенні переваг для компанії у довгостроковому періоді.

2.2. В умовах глобалізації економічної системи виникає глобальна конкуренція, відмінна від міжнародної, оскільки по-

чинає функціонувати глобальний ринок, який принципово відрізняється від звичайного набору самодостатніх ринків певних країн.

За умов глобалізації ТНК використовують нові типи стратегій, що визначаються як глобальні.

Глобальні стратегії формуються під впливом соціально-економічних умов у різних країнах та культурних особливостей, що існують на певних ринках. Для діяльності на глобальних ринках ТНК може обрати одну або низку стратегічних можливостей, зокрема:

1. Підтримання найнижчих витрат на виробництво та збут продукції порівняно з конкурентами. У разі вибору такої стратегії компанія координує діяльність у різних країнах з метою мінімізації своїх витрат.

2. Стратегія підтримання найнижчої ціни на продукт порівняно з конкурентами в кожній країні, де оперує компанія.

3. Стратегія глобальної диференціації, за якої продукція компанії характеризується певними рисами, що відрізняють її від продукції конкурентів у різних країнах.

4. Стратегія глобального фокусування, яка полягає у визначенні однієї і тієї ж ринкової ніші як фокусу діяльності компанії в різних країнах. Реалізація цієї стратегії пов'язана з підтриманням низьких витрат чи диференціації на цільовому сегменті (ніші) ринку.

5. Підтримка виробництва в одній країні та експорт товарів на інші національні ринки через власну збутову мережу або інші канали збуту.

6. Надання ліцензій на технологію чи на виробництво та реалізацію продукції компанії, за яких її доходи на певному ринку формуються за рахунок роялті від використання технології або торговельної марки компанії.

Якщо ТНК здійснює свою діяльність у багатьох країнах, умови ведення бізнесу та характер конкуренції в яких значно відмінні, то вона може обрати багатонаціональну стратегію.

Багатонаціональна стратегія базується на основних стратегіях конкуренції (найнижчих витрат, диференціації, фокусування), але має специфічну особливість: при її використанні ТНК вносить зміни до свого стратегічного підходу в різних країнах

залежно від конкурентних умов і потреб споживачів у кожній з них. При цьому стратегічні дії компанії можуть бути неоднаковими в різних країнах, передусім з огляду на базу споживачів компанії.

Сферою застосування багатонаціональної стратегії є певні країни. Кожна конкретна бізнес-стратегія націлена на пристосування багатонаціональної стратегії компанії до ситуації в окремій країні та на вибір певного рівня координації стратегій на локальному ринку й на інших ринках, на яких оперує компанія. Виробнича стратегія у такому разі адаптується до місцевих потреб, а постачальниками є місцеві виробники, що реалізують мету найбільшого задоволення потреб місцевого ринку.

Багатонаціональна стратегія потребує також внесення змін до організаційної структури ТНК. Суть таких змін полягає у вимозі формування філій у кожній країні, де оперує компанія. Філії в різних країнах більш-менш автономно управляють виробничою та збутовою політикою компанії з урахуванням умов конкретного ринку.

На відміну від глобальної стратегії, спрямованої на розвиток ключових компетенцій ТНК, багатонаціональна стратегія спирається на якнайповніше врахування умов ведення бізнесу в приймаючій країні та потреб її національного ринку.

2.3. Стратегія багатонаціональної диверсифікації полягає у диверсифікації видів діяльності ТНК. Рішення про впровадження такої стратегії приймається, виходячи з оцінки привабливості певного виду бізнесу компанії. При цьому аналізують привабливість кожної галузі, що входить до певного виду бізнесу. Аналіз здійснюється з точки зору (1) конкурентних умов, (2) довгострокової перспективи зростання, (3) потреби у фінансових, технологічних, людських та інших ресурсах. ТНК розглядає новий бізнес як портфель, що складається з певних галузей, і оцінює доходи та прибутки від кожної галузі та бізнесу в цілому.

Окрім аналізу нового виду бізнесу як портфеля галузей, ТНК вивчає соціально-економічні умови країн, у яких впроваджуватиметься цей бізнес. Підставою для такого дослідження є суттєва диференціація цих умов у різних країнах. Остаточна

оцінка соціально-економічних умов країни подається як довгострокові показники розвитку галузі. Вони охоплюють:

- 1) обсяг та очікуваний темп зростання ринку;
- 2) характер та інтенсивність конкуренції на ринку;
- 3) середовище в галузі, наявні можливості й загрози для компанії;
- 4) сезонність і циклічність розвитку галузі;
- 5) необхідний капітал і вартість капіталу для фінансування діяльності в галузі;
- б) ключові компетенції, необхідні для здійснення бізнесу в галузі. Оцінюються з точки зору наявних ресурсів у компанії для її входження в галузь і відповідних ключових компетенцій компанії;
- 7) середня прибутковість у галузі;
- 8) рівень ризику та невизначеності на певному сегменті ринку;
- 9) соціальні, політичні та регуляторні фактори, які формують особливості ведення бізнесу в галузі у певній країні.

3. Диверсифікація є важливим стратегічним елементом корпорацій, яким стає тісно в рамках одного сегменту ринку і однієї галузі. Основні *причини диверсифікації* такі.

1. Фірми диверсифікуються, коли не можуть досягти поставлених цілей у рамках існуючих напрямків бізнесу. Причинами диверсифікації можуть стати насиченість ринку, загальне зниження попиту, конкуренція чи застаріння продукції фірми. Звичайні симптоми цього – зменшення норми повернення інвестицій у поточний бізнес, «висихання» потоку нових можливостей. Ще однією причиною може бути непропорційно велика частина обсягу продаж, яка припадає на одного покупця, вузький ринок чи обмежена технологічна база, поява нових технологій.

2. Компанія може прийняти рішення про диверсифікацію, якщо сума прибутку, яка залишається у неї, недостатня для виконання планів із розширення поточної діяльності. Це може відбутися навіть коли вона має привабливі можливості для розширення виробництва.

3. Компанія може прийняти рішення про диверсифікацію, якщо освоєння нових напрямків дозволить їй отримувати біль-

ший прибуток, ніж просте розширення виробництва. Така ситуація може скластися в кількох випадках:

а) коли можливості диверсифікації настільки привабливі, що покривають неминучі в таких випадках витрати на подолання бар'єрів при входженні в нову галузь;

б) коли відділ досліджень розробив перспективні нові побічні продукти.

4. Компанії нерідко страждають синдромом «добре там, де нас немає». Не володіючи достатньо надійною інформацією про альтернативи диверсифікації, такі компанії замість ретельного порівняння можливостей переходять до негайних практичних дій. Це означає, що однією з причин диверсифікації може бути нестача інформації.

Однією із простих форм диверсифікації є *диверсифікація, пов'язана з розвитком*, – це освоєння нових для фірми технологій з метою продовження обслуговування її традиційного ринку. Прикладом такої диверсифікації слугує перехід фармацевтичних компаній з хімічних технологій на біотехнології. Якщо така диверсифікація не відбувається, то при революційній зміні технологій компанії часто втрачають лідерство. Наприклад, коли на зміну вакуумно-ламповій технології прийшли напівпровідникові, історичні лідери – Philips, RCA – поступились новим лідерам – Texas Instrument, Fairchild Conductor та ін.

Другий варіант диверсифікації полягає в *переході в нову галузь вслід за змінами потреб традиційних клієнтів корпорації*. Успіху в такій диверсифікації можна досягти як через внутрішній розвиток, так і через уміло проведене поглинання. Наприклад, Ford Motors придбав електронну фірму Philco, коли проявились потреби автолюбителів у електронній техніці.

Третій варіант диверсифікації називають *конгломератною диверсифікацією*. Вона передбачає перехід у сферу, не пов'язану з поточним бізнесом фірми, до нових технологій чи потреб ринку. Як правило, така диверсифікація відбувається за допомогою придбання компаній. Як відомо, більшість крупних ТНК вибрали саме цей шлях диверсифікації, і сьогодні багато з них є конгломератами.

Дуже важливу роль у стратегії диверсифікації сучасної корпорації відіграє використання *синергічного ефекту*, який у діловій літературі іноді називають ефектом « $2+2=5$ ». Так підкреслюється те, що ефект від суми більший, ніж сума ефектів від окремих складових. Пояснимо ефект синергізму на такій простій математичній моделі.

Нехай є деяка ТНК, на загальну прибутковість якої впливають різноманітні варіанти товарно-ринкових стратегій. Нехай річний обсяг продаж кожного товару складає S грн. Поточні витрати складають O грн. і охоплюють оплату праці, матеріалів, витрати на управління й амортизацію. Для виробництва і реалізації товару, придбання устаткування і створення дистриб'ютерної мережі потрібні інвестиції в розмірі I грн., що необхідні для розвитку товару і ринку, виробництва, побудови споруд, придбання обладнання, інструменту навчання персоналу й організаційних змін.

Тоді рівень повернення інвестицій (ROI) по товару P_1 дорівнює:

$$ROI = (S_1 - O_1)/I_1.$$

Згідно з цією формулою, величина необхідного повернення інвестицій може бути отримана в результаті ділення різниці між поточними доходами і витратами за період на обсяг інвестицій, необхідний для виведення товару на ринок. Аналогічна формула справедлива і для інших товарів: P_1, P_2, \dots, P_N .

Якщо всі товари ніяк не пов'язані між собою, загальний обсяг продаж фірми буде дорівнювати:

$$S_0 = S_1 + S_2 + \dots + S_N.$$

Аналогічно поточні витрати і обсяги інвестицій дорівнюють:

$$O_0 = O_1 + O_2 + \dots + O_N$$

$$I_0 = I_1 + I_2 + \dots + I_N.$$

Загальне повернення інвестицій складе:

$$ROI_0 = (S_0 - O_0)/I_0.$$

Дана формула справедлива, коли поточні витрати та інвестиції ніяк не пов'язані один з одним. Це дозволяє знаходити їх загальну суму простим додаванням. На практиці подібна ситуація виникає в інвестиційних компаніях, які займаються незалежними один від одного цінними паперами, чи в конгломератах, в

яких відсутня взаємодія між окремими підрозділами. Загальна рентабельність компанії вираховується шляхом знаходження середнього арифметичного рентабельності її складових.

У багатьох ТНК існує ефект масштабу, який полягає в тому, що крупне виробництво з визначеним обсягом продаж має більш низькі витрати на виробництво одиниці продукції, ніж декілька дрібних, що в сукупності мають той же обсяг продаж. Аналогічно і обсяг інвестицій у крупній ТНК може бути меншим, ніж проста сума окремих інвестицій. Використовуючи наші символи, це ствердження можна виразити так:

$$\text{якщо } S_c = S_0,$$

$$\text{то } O_c < O_0,$$

$$I_c < I_0,$$

де показники з індексом c відповідають одній «інтегрованої» фірмі, а з індексом 0 – різним фірмам. У результаті потенційне повернення інвестицій в «інтегрованої» фірмі більше, ніж сукупне повернення інвестицій, що отримане від вкладу тієї ж суми грошей у відповідні товари в декількох незалежних ТНК:

$$ROI_c > ROI_0.$$

Такого ж результату, звичайно, можна досягти і при однаковому обсязі інвестицій. У цьому випадку:

$$\text{якщо } S_c > S_0,$$

$$\text{то } O_c < O_0,$$

$$I_c = I_0.$$

При одному і тому ж обсязі інвестицій ТНК, яка виробляє весь набір товарів, може отримати більший прибуток чи мати менші витрати, ніж декілька окремих конкуруючих компаній.

Очевидно, що ефект синергізму має наслідки. ТНК, яка оптимізує цей ефект, ретельно підбираючи товари і ринки, володіє високою гнучкістю у виборі конкурентної позиції. Вона може завоювати більшу частину ринку через низькі ціни, може дозволити собі витратити більше засобів на дослідження і розробки, ніж конкуренти, може максимізувати норму повернення інвестицій і цим привабити до себе інвесторів. І все це можна зробити, зберігаючи конкурентоздатність по відношенню до компаній, які не так відповідально підходять до вибору товарів і ринків.

Розрізняють кілька типів синергізму.

1. *Синергізм продаж* має місце, коли одні і ті ж канали розподілу, управління процесом продаж і реклами використовуються для реалізації різних товарів. Це, звичайно, збільшує дохід на одиницю вкладів у розвиток системи продаж фірми.

2. *Оперативний синергізм* являє собою ефект від сукупного використання основних засобів, персоналу, великих закупівель.

3. *Інвестиційний синергізм* з'являється внаслідок використання виробничих потужностей, загальних запасів сировини, обладнання, результатів спільних досліджень.

4. *Синергізм менеджменту* – це використання навиків управлінців в одній сфері для розв'язання аналогічних проблем в іншій. Наприклад, менеджери, які освоїли схему мережевого маркетингу при продажі лікарських препаратів, легко можуть перенести й адаптувати її для продажу страхових сертифікатів. При цьому економляться значні засоби на розробку нових способів маркетингу і навчання.

4. Розглянемо основні *стратегії транснаціоналізації та відповідні їм мотивації для інвестування за кордон*. Найбільш важливими стратегічними мотивами ПЗІ є пошук природних ресурсів, зусилля, спрямовані на зниження витрат виробництва і доступ до споживачів/користувачів на закордонних ринках.

Місцеві переваги країни визначаються її значимістю як країни-реципієнта. ТНК завжди шукають можливість інвестувати в країни, які володіють крупними національними ринками і/або пропонують доступ на сусідні ринки.

Тому розмір національного ринку є більш важливим критерієм у рішенні інвестувати, ніж структура витрат під час інвестування. Зупинимось на кожній стратегії транснаціоналізації окремо.

1. **Ресурсно-пошукові стратегії.** Для ТНК, зайнятих у добуванні корисних копалин (мінерали, нафта), вирішальним фактором при прийнятті рішення про транснаціоналізацію є наявність сировинних ресурсів, нестача яких спостерігається на ринках їх походження. Ресурсно-пошукові стратегії притаманні ТНК, що зайняті в енергетиці, добуванні та переробці корисних копалин, металургії, металообробці та більше у виробництві продуктів харчування.

Зі зростанням обсягів продаж переробні ТНК, які перетворюють сировину в напівфабрикати і готову продукцію, зацікавлені в розміщенні своїх виробничих потужностей у безпосередній близькості від сировинної бази. Це знижує ризик скорочення постачання і залежності від цінових коливань, особливо у випадку, коли транспортні витрати є визначальним фактором.

2. **Затратно-орієнтовані стратегії.** ТНК можуть будувати заводи за кордоном з метою скористатися місцевими факторами, такими, як дешева робоча сила, для того, щоб виробляти компоненти чи збирати продукцію для материнської компанії. До цього типу відносяться багато західних і японських інвестицій в країни-члени ASEAN і Мексику. Із зростанням вартості праці ці заводи переміщуються в інші країни, де вартість праці нижча. Наприклад, виробництво окремих електронних компонентів перемістилось з Сингапура і Тайвані в Китай і далі у В'єтнам.

У процесі прийняття ПЗІ-рішення закордонна компанія буде орієнтуватися не тільки на рівень оплати праці, хоча при працевістких операціях це є найбільш значним фактором (текстильна галузь і галузь легкої промисловості, окремі товари і харчова промисловість), але і аналізувати стан більшого числа інших факторів і рентабельності:

- середній рівень оплати праці;
- соціальні відрахування;
- оренду, ціни на нерухомість;
- прямі і побічні податки;
- ціни на ресурси і послуги (енергія, вода, газ, каналізація і очисні споруди);
- транспортні витрати (повітряні, ж/д, автоперевозки);
- природоохоронне законодавство;
- забезпечення житлом;
- наявність закладів освіти;
- екологічні вимоги;
- культуру і відпочинок.

3. **Ринково-пошукові стратегії.** У сьогоднішньому світі прогресуючої глобалізації та економічної інтеграції ТНК повинні забезпечити собі високий рівень продаж і зростання шляхом

збільшення своєї частки на ринках розвинутих країн і зростаючих економік. Таким чином, ринкові мотиви стають передумовою стратегії транснаціоналізації.

Ринково-пошукові стратегії висококонкурентні. Вони переслідують ціль витіснення конкурентів з існуючих чи нових ринків; тим самим вони тісно пов'язані зі стратегічними ПЗІ. Тоді як середні гравці переслідують в основному і ринкові цілі, крупні можуть володіти засобами для створення виробництв на проблемних ринках, першими виходити на них з метою завоювання більшої частини ринку і контролю ринку протягом тривалого часу.

Крупна ТНК може інвестувати в ризиковий ринок, бажаючи випередити проникнення на той же ринок іншого крупного виробника. Подібні інвестиційні рішення розглядаються як стратегічні інвестиції, оскільки вони не несуть в собі негайного збільшення об'ємів продаж. Цим стратегії, спрямовані на захист позицій компанії, переважають над прагненнями збільшити прибуток, хоча через деякий час ринкові фактори знову починають переважати.

Для реалізації стратегій транснаціоналізації використовують різні способи інвестування:

- *інвестування «з нуля»*, тобто створення за кордоном повністю нового підприємства;
- *трансплантації* – перенесення в приймаючу країну окремих, найчастіше складальних, виробництв;
- *стратегічні альянси* – здійснення впливу ТНК у приймаючій країні через спільне підприємництво і довгострокові договори;
- *злиття і поглинання, придбання пакетів акцій компаній приймаючої країни.*

Користуючись вищезазначеними методами використання ПЗІ, транснаціональні корпорації забезпечують своє входження на ринки різних країн. При цьому їхні стратегії можна розділити ще на мультилокальні і глобальні. Якщо ТНК діє на кожному із освоєних нею ринків практично незалежно, даючи право вибору локальних стратегій і прийняття рішень своїм дочірнім підприємствам і філіалам, то можна стверджувати про мультилока-

льний характер ТНК. Коли ж мультилокальна ТНК переходить до стратегії використання всієї своєї системи виробничих і ринкових позицій в комплексі в боротьбі за світові ринки, вона стає глобальною. Як приклад можна назвати такі групи конкурентів: Caterpillar і Komatsu – крупне будівельне обладнання; Timex, Seiko і Citizen – годинники; General Electric, Siemens і Mitsubishi – електроустаткування.

Входячи в галузь з глобальним характером конкуренції, ТНК зобов'язана перейти до глобальної стратегії, інакше конкурентна боротьба буде програна. Якщо ж компанія може успішно реалізувати ту чи іншу глобальну стратегію, вона може стати однією з процвітаючих міжнародних корпорацій.

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. «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.

1. Після Другої світової війни випереджаючими темпами почали зростати прямі інвестиції за кордон, зросла роль міграції капіталу між розвинутими країнами, а її галузева структура зазнала еволюції на користь технологічно- і наукомістких виробництв.

Незважаючи на розбіжності у визначенні предмета прямого інвестування, світове інвестиційне середовище є однаковим для всіх інвесторів. Воно складається з трьох основних елементів: цінні папери (фінансові та прямі інвестиції або фінансові активи), фондові (фінансові) ринки, фінансові посередники (фінансові інститути).

При здійсненні міжнародних інвестицій кожна ТНК має брати до уваги особливості діяльності на світовому фінансовому

ринку. Ці особливості зумовлені економічними й неекономічними чинниками. Найістотніші неекономічні чинники – психологічні, інформаційні та правові.

Психологічні чинники. Психологічні бар'єри, що пов'язані з міжнародними інвестиціями, спричинені незнанням економіки, політики, культури інших країн, іноземних мов, методів торгівлі на іноземних фінансових ринках, порядку звітності. Тому інституціональним інвесторам доцільніше здійснювати міжнародні інвестиції через брокерів відповідних національних ринків.

Інформаційні чинники. Отримання інформації про іноземні ринки та емітентів – надзвичайно складне завдання. У сучасних умовах чимало іноземних брокерів надають постійно оновлювані дані фінансового аналізу з більшої частини іноземних акцій. Тому іноземні інвестори можуть звертатися до комп'ютерних інформаційних мереж, у яких містяться дані про ціни на світових фінансових ринках. Найвідомішими постачальниками інформації є: Reuters, Telerate, Tenfore, Forex, Exshare, Telekurs.

Юридичні чинники. У різних країнах існують юридичні складності для іноземних інвесторів при розміщенні капіталу та поверненні у свою країну капіталу й отриманого доходу, а також особливості оподаткування.

Економічні чинники. Вони пов'язані насамперед з виникненням додаткових трансакційних витрат. Найпоширенішими з них є:

- вищі комісійні посередникам на іноземних ринках;
- вища плата за оформлення угод;
- вища плата управляючим портфелями міжнародних інвестицій.

Комісійні дилери фондових бірж можуть брати плату в різних формах: у договірному розмірі, фіксовано за встановленою шкалою, як різницю цін купівлі та продажу. У США комісійні за угоди з акціями низькі – переважно 0,18% для великих угод. В інших країнах вони вищі: від 0,3 до 1%.

Плата за оформлення угод про міжнародні інвестиції вища, ніж за угоди на національних ринках. Це пов'язано з багатова-

лютною системою обліку та звітності й можливою складністю структури розрахункових систем.

Плата за управління портфелем міжнародних інвестицій переважно вища, ніж за управління національним портфелем, що обумовлено різними причинами, зокрема передплатою на міжнародні бази даних, витратами на дослідження міжнародного фінансового ринку, незбіганням облікових систем у різних країнах, вартістю комунікацій.

2. В організаційній структурі більшості ТНК виділяють три основні блоки: фінансово-економічний, індустріально-промисловий, торгово-комерційний. Згідно з основним принципом створення і функціонування ТНК, усі блоки та їх елементи мають бути рівноправними і нести повну відповідальність за виконання покладених на них функцій. Особливість фінансово-економічного блоку порівняно з іншими двома полягає в тому, що його функціонування забезпечує нормальну діяльність усіх структурних підрозділів компанії.

Фінансово-економічний блок – це мережа кредитно-фінансових установ: комерційні банки, страхові, інвестиційні, лізингові, фінансові, пайові, трастові, пенсійні фонди і компанії.

Головне завдання фінансової складової ТНК – залучення й акумулювання фінансових коштів. Крім залучення капіталу, на фінансово-економічний блок покладається управління фінансами на основі підтримки стійкого балансу між ресурсами і заявками на ці ресурси з боку інших учасників ТНК, вироблення інвестиційної політики та здійснення капіталовкладень, забезпечення економічної безпеки, управління ризиками, правильна й ефективна побудова внутрішньої економіки всієї групи.

З огляду на функціональне призначення фінансово-економічного блоку провідна роль у ньому відведена комерційним банкам. Здійснення фінансово-кредитної діяльності в міжнародних масштабах передбачає наявність у структурі ТНК банківського об'єднання, що має розгалужену систему філій і відділень.

Для мобільного переказу кредитно-фінансових ресурсів з однієї країни в іншу міжнародні корпорації використовують «міжнародну систему управління готівкою» (international cash managment). Її суть полягає в тому, що ТНК організовує внут-

рішньофірмові грошові потоки так, щоб максимально знизити податки, втрати від неналежної кон'юнктури, сильної інфляції, зниження курсу валюти. У рамках системи міжнародного управління готівкою виділяють такі основні канали переміщення засобів усередині ТНК: прямий переказ капіталу; переказ дивідендів; плата за послуги (управлінські, науково-дослідницькі та ін.); плата за ліцензії; трансфертні ціни у внутрішньофірмовій торгівлі; внутрішньофірмові кредити; внутрішньофірмове страхування.

У явній формі з внутрішньофірмового руху фінансових ресурсів здійснюється тільки прямий переказ капіталу і переказ дивідендів. Прямий переказ капіталу за кордон зазвичай пов'язаний із реалізацією великого проекту: відкриттям філії або захопленням іноземної фірми. Виплата дивідендів та їх переказ є нормальним результатом функціонування закордонного дочірнього підприємства.

Для виконання інших завдань ТНК використовують приховані методи переказу прибутку, які набувають вигляду обміну товарами і послугами між різними підрозділами фірми. Завдяки цим каналам, міжнародний концерн виводить свої прибутки з-під контролю держави, що дає можливість ухилятися від сплати податків, уникати різноманітних обмежень (наприклад, при вивезенні прибутків із країн, що розвиваються), приховано субсидувати певну філію (зокрема, для підтримання низьких цін).

Світова практика виробила достатньо ефективний механізм узгодження інтересів ТНК як єдиного організму з інтересами кожного окремого підприємства, що входить до її складу. Його принципова риса полягає в тому, що головна організація не може ставити за мету встановлення повного контролю за членами групи. Її завдання – вирішення питань підвищення ефективності діяльності всього комплексу підприємств, що входять до системи ТНК, у тому числі обмеження конкуренції, вдосконалення руху грошового капіталу, забезпечення надійності поставок і збуту, об'єднання ресурсів, взаємодопомога. Рішення можуть прийматися лише з огляду на взаємну вигоду всіх учасників.

Залежно від способу організаційної побудови і підтримки діяльності ТНК головна організація може набувати вигляду материнської компанії (холдингова структура), наради президентів

головних фірм, що водночас є й нарадою керуючих чи акціонерів, виступати трастовим відділенням комерційного банку.

Холдинговий механізм групової організації домінуючий в утворенні та функціонуванні багатьох закордонних ТНК на національному і транснаціональному рівнях. Нерідко холдинг виступає як одинична холдингова компанія, що володіє контрольним пакетом акцій учасників групи, тому визначає її стратегію. Залежно від специфіки створюваних корпоративних структур холдингові компанії можуть виконувати різноманітні функції. Найчастіше це інвестиційна діяльність (холдингова компанія як власник контрольних пакетів акцій підприємств) або інвестиційна діяльність у поєднанні з виробничою, комерційною та іншими функціями.

Створення холдингової компанії через передачу головній фірмі частини акцій холдингу означає для підприємств делегування повноважень з управління визначеним видом діяльності спеціально організованій корпоративній структурі. Механізмом системи участі в капіталі, що гарантує материнській компанії здійснення контролю за дочірніми компаніями, є загальні збори акціонерів. Оперативний контроль охоплює, як правило, такі компоненти:

- угоду з фінансових питань, що регулює порядок використання річного прибутку, інвестиційної та дивідендної політики;
- договір про єдине управління, що визначає функції керівництва ТНК.

Координатором діяльності ТНК може бути також *трастовий відділ комерційного банку*. Нині пакети акцій промислових підприємств, що перебувають у розпорядженні банківських інститутів, досягли розмірів, які дають їм змогу встановлювати контроль за політикою корпорацій. Незважаючи на те, що комерційні банки є провідними інституціональними власниками акцій, вони не володіють значною їх кількістю, купленою за власний кошт, а переважно розпоряджаються ними як довірені особи. Основними джерелами поповнення трастів-активів комерційних банків і здійснення фінансового контролю за нефінансовими установами є пенсійні фонди, інвестиційні та страхові

компанії. Фінансовий контроль, здійснюваний трастовими підрозділами, – основна форма контролю за великими нефінансовими корпораціями.

Один із варіантів холдингової структури, представлений в розосередженому вигляді, – *взаємне володіння акціями учасників ТНК*. Учасники групи, володіючи перехресно акціями один одного, а в сумі контрольним пакетом будь-якого учасника, є стосовно нього груповим холдингом. З одного боку, це сприяє формуванню унікальної системи взаємного кільцевого контролю: кожна фірма має невеликі, недостатні для одностороннього контролю пакети акцій всіх інших фірм, а разом вони володіють контрольними пакетами акцій кожного зі своїх членів; з іншого – перехресне володіння акціями запобігає захопленню іншими фірмами (іноземними фірмами, фірмами-конкурентами).

Такий вид регулювання діяльності ТНК являє собою горизонтальне об'єднання головних фірм найбільших промислових комплексів. Його характерна риса: учасники створюють під своєю егідою спільні компанії та розробляють спільні інвестиційні проекти проникнення в нові сфери, забезпечуючи зростання підприємницької активності підконтрольних структур. Це дає змогу поєднувати фінансові та інші ресурси і розподіляти ризик. Завдяки цьому готується вихід на нові напрями фінансової та господарської діяльності.

3. Теорія корпоративних фінансів виділяє дві основні форми фінансування корпорації: використання власних коштів акціонерів (власний капітал) і запозичення (випуск боргових зобов'язань). Відповідно до традиційних поглядів борг є дешевшим від власних коштів через фактор оподаткування прибутку і більшу ризикованість інвестицій в акції. Однак збільшення боргу у відсотках до власного капіталу підвищує ризик фінансової чи платіжної неспроможності, призводить до збільшення витрат запозичення. Традиційна теорія корпоративних фінансів припускає існування оптимальної структури капіталу.

За цією теорією, вартість акцій корпорації – це сумарна дисконтована вартість забезпечуваних цими акціями доходів чи дивідендів. Збільшення розміру дивідендів збільшує вартість корпорації.

Проблема корпорації з точки зору рівноваги на фінансовому ринку розглядається в теорії Модільяні-Міллера. Згідно з цією теорією, середньозважені витрати капіталу і вартість корпорації не залежать від структури капіталу (фінансового левериджа), а розмір дивідендів не впливає на вартість корпорації. Основні постулати теорії зводяться до того, що:

а) існує безризикова ставка відсотка, за якою фірми й інвестори можуть позичати й інвестувати кошти;

б) ринки капіталів абсолютно конкурентні, відсутні операційні витрати, всі інвестори мають однаковий і повний доступ до інформації про ризик і прибутковість інвестицій;

в) не існує витрат, пов'язаних з банкрутством, під якими розуміють втрату частини активів фірми;

г) відсутні податки;

д) фірми можуть бути класифіковані за ступенем ризику і розмірами та ймовірністю доходів.

Вартість компанії можна розрахувати як суму вартості боргу і власного капіталу:

$$V = S + B,$$

де V – вартість компанії; B – сума вартості боргу; S – вартість власного капіталу.

Припустимо, що компанія буде ліквідована у певний момент часу. Нехай X – ліквідаційна вартість активів корпорації. Якщо B – величина боргу, то вимоги кредиторів будуть цілком задоволені за умови, що $X > B$, власники акцій отримують $X - B$. Якщо вартість активів менша від розмірів боргу, акціонери, згідно з принципом залишкових вимог, не отримують нічого: кошти, отримані в результаті ліквідації активів, будуть спрямовані на задоволення вимог кредиторів.

Вартість акцій на момент ліквідації компанії визначається як:

$$\text{Max} \{X - B, 0\},$$

величина платежів кредиторам:

$$\text{Min} \{x, B\}.$$

Використовуючи принцип неможливості арбітражу, матимемо, що поточна вартість фірми – це очікувана приведена вартість боргу і власного капіталу на момент ліквідації:

$$V = \frac{1}{1 + kt} \cdot E[\max\{X - B, 0\} + \min\{X, B\}],$$

де k – ставка дисконтування, яка показує прибутковість альтернативних інвестицій з таким же ступенем ризику (необхідна прибутковість); t – час до ліквідації; E – оператор математичного очікування.

Це означає, що вартість фірми визначається очікуваною ліквідаційною вартістю її активів і величиною ризику, тобто ступенем впевненості у правильності оцінки ліквідаційної вартості, що виражається коефіцієнтом дисконтування.

Вартість капіталу фірми – це дисконтована вартість чистих грошових потоків (прибутку), які він генерує. Якщо вартість V із зміною структури капіталу B/S не змінюється, незмінними мають бути і витрати капіталу. Витрати капіталу в теорії Модільяні-Міллера визначаються як

$$R_c = [(S/V)R_s + (B/V)R_b],$$

де R_c – середньозважені загальні витрати капіталу;

R_s – прибуток, який виплачується власникам у розрахунку на одиницю вартості капіталу;

R_b – прибуток, який виплачується кредиторам у розрахунку на одиницю вартості боргу.

Теорія Модільяні-Міллера заперечує традиційне положення про існування оптимальної структури капіталу корпорації, що мінімізує витрати. Прямі витрати банкрутства відносно невеликі й не повинні істотно впливати на вартість запозичення. Оптимального рівня фінансового левериджа для окремої корпорації не існує.

Дивіденди, які виплачує фірма своїм акціонерам, як правило, оподатковуються. Прибутковість інвестицій в акції має перевищувати безризикову прибутковість з державних цінних паперів як мінімум на величину податку. Традиційна точка зору, згідно з якою інвестори віддають перевагу фірмам з більш високими дивідендами, теорією Модільяні-Міллера заперечується. Інвестори з низьким рівнем доходу (за невисокої ставки оподаткування) віддадуть перевагу отриманню дивідендів, що збільшують їхнє поточне споживання. Інвестори з високими доходами можуть віддати перевагу вищому темпу зростання вартості акцій.

4. Фінансовий менеджмент ТНК виконує як загальні для всіх фірм функції, так і функції, притаманні лише міжнародному менеджменту, котрі зумовлені функціонуванням в неоднорідному середовищі, в умовах валютного ризику, обмежень на міжнародну торгівлю й інвестиції, політичного ризику, особливих умов оподаткування й обліку.

Якщо фірму розглядати як сукупність капіталів, що надходять з різних джерел (від інвесторів, що вкладають свої кошти в капітал компанії, кредитів, доходів, отриманих внаслідок діяльності фірми) і спрямовуються на різні цілі (придбання основних коштів, створення товарних запасів, придбання цінних паперів, готівкові гроші тощо), то управління таким рухом капіталу і є функцією фінансового менеджменту.

Основні специфічні операції, які виконуються фінансовим менеджментом ТНК, такі:

- зарубіжна інвестиційна діяльність, що охоплює:
- фінансове планування, тобто процес оцінки і вибору інвестицій довгострокового призначення, ПЗІ;
- управління інвестиційним ризиком;
- управління портфельними інвестиціями і визначення диверсифікації портфеля за країнами;
- складання кошторисів міжнародних капіталовкладень з визначенням їх окупності;
- вибір джерел та оптимального рівня фінансування;
- визначення валюти отримання позики й виплати позики;
- фінансування міжнародної торгівлі;
- визначення вартості капіталу і прибутку на інвестований капітал;
- грошові операції між філіями в різних країнах;
- купівля-продаж іноземної валюти;
- управління валютно-кредитним і валютно-фінансовим ризиком;
- визначення шляхів зниження фінансового ризику ТНК;
- питання оподаткування;
- постійний зв'язок з ринками іноземних валют, євровалюти, єврооблігацій і т. ін.;
- визначення дивідендної політики.

При здійсненні цих функцій особливо важливе значення для міжнародного фінансового менеджменту має принцип адаптації до умов зовнішнього середовища, принцип контролю і швидкого отримання повної інформації про зміни внутрішнього і зовнішнього середовища корпорації і принцип соціального партнерства менеджерів, працівників, акціонерів і споживачів.

У ТНК функції фінансової діяльності і бухгалтерського обліку взаємопов'язані. Бухгалтерський облік надає фінансовому директору корпорації адекватну і своєчасну інформацію про характер і величину активів компанії. При цьому бухгалтерський облік повинен враховувати як специфіку середовища ТНК і місцеві вимоги до звітності, так і загальноприйняті принципи і правила бухгалтерського обліку в країні походження компанії при складанні зведених звітів.

Стандарти бухгалтерського обліку значно розрізняються по країнах. Основні причини відмінностей такі:

- 1) розбіжності в розумінні цілей, наприклад, між державами і приватними організаціями;
- 2) відмінності точок зору стосовно завдань фінансових звітів у тому, що стосується відповідності правовим нормам і надання правової інформації;
- 3) різниця щодо становища і престижу професії бухгалтера;
- 4) вплив податкового законодавства;
- 5) правові норми;
- 6) розбіжність основних економічних показників;
- 7) первинність держави або приватного сектору в розробці стандартів бухгалтерського обліку;
- 8) небажання впроваджувати прийняті у світі стандарти.

Однак інтеграція ринків капіталу вимагає згладжування відмінностей між принципами бухгалтерського обліку.

ЄС з метою усунення перешкод на шляху просування капіталу уніфікував бухгалтерський облік. Міжнародний комітет зі стандартизації бухгалтерського обліку розробив стандарти (не обов'язкові до застосування), які багато в чому спираються на аналогічні стандарти США.

Однією з труднощів бухгалтерського обліку в міжнародному бізнесі є те, що доводиться виконувати операції з багатьма ва-

лютами. Звідси впливає необхідність перерахунку з однієї валюти в іншу.

У США фінансові звіти майже всіх зарубіжних американських фірм перераховуються в долари методом поточних курсів. Усі статті балансу, крім акціонерного капіталу, перераховуються в долари за поточним курсом на дату складання балансу. Всі звіти про прибутки і збитки перераховуються за середнім обмінним курсом за період, що розглядається.

Якщо місцева валюта є функціональною, то використовується метод поточних курсів, тобто на дату складання балансу. Часовий метод використовується, коли функціональною є національна валюта головної компанії, в якій вона складає свої фінансові звіти. Метод поточних курсів використовується значно частіше, ніж часовий метод.

5. Проблема джерел фінансування. В усьому світі основним джерелом фінансування ТНК є нерозподілений прибуток, а не зовнішнє фінансування (у формі боргу або емісії акцій). У зовнішньому фінансуванні переважають банківські кредити, а не інструменти ринку цінних паперів, хоча в окремих країнах (США і Велика Британія) саме фондовий ринок розглядається як основне джерело фінансових ресурсів для корпорацій.

Форми залучення фінансових коштів тісно пов'язані з розміром фірми. Для невеликих фірм банківські кредити є практично єдиним способом отримання зовнішнього фінансування. Залучення коштів через ринок цінних паперів здійснюється найбільшими корпораціями.

Проблема фінансових ризиків. Ризики, що супроводжують діяльність ТНК, охоплюють ризики національних ринків, загальні для всіх інвесторів-резидентів і нерезидентів. При цьому інвестори з країн з розвинутою економікою при міжнародних інвестиціях можуть мати справу з ризиками, яких не існує на їхніх національних ринках. Наприклад, закордонні інвестори відзначають певні фактори ризиків на фондовому ринку України: корупцію, недосконале законодавство про права акціонерів, неналежне забезпечення акціонерів повноцінною інформацією, недостатній рівень корпоративного управління, низьку ефективність роботи юридичної та законодавчої систем.

Існують також додаткові ризики для нерезидентів, спричинені можливим запровадженням обмежень на діяльність нерезидентів і на вивезення капіталу й доходу.

Інша група ризиків має суто фінансовий характер. Насамперед це валютні ризики. Кожен інвестор-нерезидент постає перед ризиком різкого зниження курсів іноземних валют, яке призводить до зменшення прибутковості інвестицій у перерахунку на валюту інвестора.

Інвестор, який дбає про зменшення ризику вкладень в акції, може орієнтуватися на загальноприйняті його показники. Кількісно ризик кожного конкретного активу і валюти характеризують статистичними показниками їхньої мінливості. Такі показники наводяться у фінансових виданнях, вони можуть бути обчислені й самостійно.

У випадку з ризиком вкладення в облігації при виборі позичальників беруть до уваги те, що прибутковість на облігації має бути функцією пов'язаного з ними ризику. Існують спеціальні рейтингові агентства, що оцінюють рейтинг кредитоспроможності позичальників-емітентів облігацій. Рейтинги облігацій корпорацій публікують рейтингові агентства «Standart and Poor's», «Moody's» та інші.

Оцінка безризикових цінних паперів. Платежі з безризикових цінних паперів можуть бути перевищені, оскільки їхні розміри й розподіл за термінами точно відомі. Однак багато цінних паперів не відповідають таким високим вимогам, і один з підходів до оцінки ризикованих цінних паперів фокусує увагу на інтересах самого інвестора. Покладаючись на власну оцінку ймовірності різних обставин і власні припущення щодо супроводжуваних ризиків, інвестор визначає суму, яку хоче вкласти. Такий підхід прийнятний при вкладанні коштів в один цінний папір, однак насправді цінний папір не можна оцінити без визначення можливих альтернатив. Оцінка цінних паперів відбувається в контексті ринку, її суть полягає у порівнянні однієї інвестиції або комбінації декількох інвестицій з іншими, що мають подібні характеристики.

Взаємодія ТНК з міжнародними фінансовими інститутами. У своїй діяльності ТНК тісно взаємодіє з міжнародними

фінансовими інститутами. Міжнародні валютно-кредитні та фінансові організації умовно називають міжнародними фінансовими інститутами. З ними тісно пов'язана діяльність найбільших ТНК. Мета такої співпраці – розвиток співробітництва і забезпечення цілісності та стабілізації складного й суперечливого світового господарства.

Організаціями, з якими ТНК співпрацюють найактивніше, є:

- спеціалізовані інститути ООН: МВФ, МБРР, ГАТТ / СОТ, ЮНКТАД;
- Паризький клуб країн-кредиторів – неформальна організація промислово розвинених країн, де обговорюються проблеми врегулювання, відстрочення платежів з державного боргу країн;
- Лондонський клуб кредиторів, покликаний урегулювати приватну зовнішню заборгованість країн-боржників.

Міжнародні фінансові інститути і ТНК зосереджують свої зусилля на виконанні таких завдань:

- об'єднання зусиль світового співтовариства з метою стабілізації міжнародних фінансів і світової економіки;
- здійснення міждержавного валютного та кредитно-фінансового регулювання;
- спільне вироблення та координація стратегії і тактики світової валютної та кредитно-фінансової політики.

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

1. Технологія як фактор економічного зростання.
2. Інноваційна стратегія ТНК. ТНК і наукомісткий 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.

1. Транснаціональна компанія функціонує як міжнародна інноваційна система, яка значно випереджає міжнародне розповсюдження технології. Дійсно, порівняльні переваги ТНК на світових ринках полягають швидше в їх опануванні інноваційними процесами, ніж у їхній фінансовій могутності. Транснаціональні компанії орієнтуються на наукові дослідження, а високий рівень їхнього розвитку зумовлений здатністю створювати і продавати нову продукцію у світовому масштабі.

Технологію як таку потрібно відрізнити від технологічної інновації. Технологія – це основа знання, яке використовується для створення і виробництва нової продукції. Отже, технологія складається швидше з уявлень і задумів про продукцію та її виробництво, ніж самої продукції або виробничих потужностей. За сучасних умов, лише за деякими винятками, джерело нової технології – це наукові дослідження та винаходи, які здійснюються у виробничих, урядових та університетських лабораторіях.

А технологічна інновація – це процес, унаслідок якого дослідження та винаходи перетворюються в технологію, тобто застосовуються у виробництві нової продукції або в удосконаленні застарілої продукції. Інновація охоплює багато видів діяльності, якими зайняті різні групи людей: технічні дослідження і розробки (перетворення досліджень у промислову технологію з допомогою проектування технологічного процесу та виробів, технічних умов, «поступового нарощування» і т.п.), підготовку виробництва (діяльність, необхідну для запуску справжнього виробництва), підготовку маркетингу (діяльність, необхідну для запуску маркетингової програми) і ринкові дослідження (вивчення та визначення ринкових можливостей для нових товарів). Усі ці види діяльності, а також їхні взаємозв'язки, взяті в сукупності, становлять інноваційну систему. Через складність процесу в інноваційній діяльності часто трапляються збої. Багато винаходів не втілюються в технологію, а вже отримана технологія може не використовуватися для вдосконалення виробничих процесів або створення нової продукції, нова ж продукція може не користуватися попитом на ринку.

2. Технологічна інновація може поширюватися з однієї країни в іншу (1) з допомогою передачі технічних знань (ліцензування, торгівлі, технічних публікацій, державних технічних програм допомоги та інших форм співробітництва), які потім «імітуються» в нових виробничих процесах і нових виробках місцевими підприємствами, або (2) через передачу інновації транснаціональними компаніями, які засновують виробництво у країні-реципієнті з допомогою прямих інвестицій.

Перший спосіб інноваційного проникнення залежить від бажання та можливостей громадян цієї держави застосувати імпортовану технологію. У цьому сенсі країни дуже різняться між собою: японські підприємці здатні швидко втілити імпортовану технологію в нові вироби, які часом експортуються навіть у ту країну, звідки надійшла технологія. Всім відомий приклад використання транзисторної технології для створення транзисторного радіо, яке мало найбільший ринок у США, де була розроблена ця оригінальна технологія (більш свіжий приклад – відеомагнітофони). США також використовували європейську технологію

для виробництва нових виробів раніше за винахідників. (Практика свідчить, що імітація в Європі спрацьовує повільніше, ніж у Японії або у США. Однак у країнах, що розвиваються, імітація прокладає собі шлях повільно або цілком не діє, бо там бракує спеціалістів з виробничими та управлінськими навичками, які вкрай потрібні для інновацій. Оскільки темпи інновації у світі прискорюються, відставання в цій галузі (не кажучи вже про цілковиту невдачу) ставить націю у все гірші умови міжнародної конкуренції. Наслідки невдач країни в імітуванні іноземної технології (або створенні своєї власної) можна все таки пом'якшити передачею інновації в межах системи транснаціональних компаній.

Визначна заслуга транснаціональних компаній – це глобалізація всього інноваційного процесу. ТНК здійснюють науково-технічні дослідження та розробки, підготовку виробництва та маркетингу, ринкові дослідження у глобальному масштабі. Таким чином, ТНК долають розрив у рівнях підприємництва, який стримує поширення інновації лише з допомогою імітації (на відміну від невідповідності в рівнях підприємництва між країнами, міжнародна мобільність технічних знань звичайно досить висока).

Транснаціональні компанії засновують виробництво за кордоном переважно з метою завоювання нових ринків або для того, щоб втриматися на ринках, які були створені раніше з допомогою прямого експорту. Тому стратегія міжнародних інвестицій стало зорієнтована ринок; а підставою тут є потенціал іноземного ринку продукції. Якщо регіон інвестування високо-розвинений, скажімо, такий, як Західна Європа чи Північна Америка, ліпші можливості для транснаціональних компаній знаходяться в новій продукції, яка імітована місцевими виробниками. Тому з найбільшим обсягом прямих інвестицій США у Західній Європі пов'язані наукомісткі галузі.

Коли транснаціональна компанія засновує виробництво в новій країні, вона не просто дублює домашнє виробництво або те, що існує в третіх країнах. Тут обов'язково потрібна адаптація до місцевих умов у виробництві, маркетингу або самої продукції. У процесі глобалізації компанії всі елементи її інно-

ваційної системи змінюються під впливом закордонного виробництва. Якщо діяльність компанії має глобальний характер, то транснаціональна інноваційна система передбача зв'язок науково-дослідних центрів, виробництва та ринків по всьому світу. Потоки інформації стосовно досліджень ринку, технічних досліджень, виробничих та маркетингових програм пов'язують материнську компанію з її філіями та філії між собою, формуючи єдину систему під керівництвом головного центру управління. Отже, кожна філія має доступ як до задіяних факторів виробництва (наукових відкриттів, виробничих та технічних характеристик і т. п.), так і до результатів роботи (нової продукції) всієї системи транснаціональних компаній.

Не всі транснаціональні компанії повністю глобалізували свої інноваційні системи. Багато з них усе ще випробовують нові вироби в Сполучених Штатах, перш ніж виробляти їх за кордоном, зосереджуючи наукові дослідження та розробки в лабораторіях США. Але з часом, коли транснаціональні компанії стають усе більше глобальними, інноваційні функції розширюються, оскільки керівництво отримує вигоду від залучення винахідників з кількох країн та прискореного випуску нової продукції на безліч національних ринків. Унаслідок цього можна очікувати більшого розосередження науково-дослідних центрів цих корпорацій; справді, лабораторії буде швидше перенесено до наукових працівників, ніж деінде (Основними аргументами централізації наукових досліджень та розробок у країні заснування є зручність у координації та уникнення дубляжу. З огляду на значні вдосконалення комунікацій на далекі відстані ці аргументи непереконливі при порівнянні з перевагами децентралізації). Деякі транснаціональні компанії економлять на видатках для науково-дослідних робіт, використовуючи малі та середні виробничі потужності своїх філій для пробних партій нових виробів.

3. Приваблена місткими динамічними ринками, промисловість США здебільшого проникла в Західну Європу та інші економічно розвинені регіони. Але буде помилковим вважати, що транснаціональні компанії не перейшли до технологічної інновації країн, що розвиваються.

Як відзначалося раніше, можливість місцевих підприємств імітувати імпортовану технологію у країнах, що розвиваються, звичайно дуже обмежена, а в деяких випадках фактично відсутня. Тому передача технології в ці країни необхідна, але недостатня умова для інновації. На жаль, пряма передача інновацій також зустрічає багато перешкод у країнах, що розвиваються. Окрім обмежувальної урядової політики, інноваційну передачу особливо стримують два фактори: (1) вузькі, інертні місцеві ринки та (2) відсутність спеціалістів з технічним та управлінським досвідом у промисловості, транспорті, енергетиці, зв'язку та інших галузях. Крім явних обмежень на очікувану реалізацію продукції, вузькі ринки часто вимагають великих видатків на зміну асортименту продукції, дизайну, виробництва та маркетингу. Відсутність виробничого персоналу ускладнює укомплектування нових філій громадянами цієї країни на технічному та управлінському рівнях. До того ж брак місцевих постачальників комплектуючих, деталей та інших вхідних параметрів виробництва змушує філію або виробляти багато з цих компонентів, або купувати їх за кордоном (якщо дозволить уряд приймаючої країни), або створювати місцеві джерела постачання з допомогою технічного та фінансового сприяння.

Отож, щоб розпочати виробництво в країні, що розвивається, транснаціональні компанії часто змушені укомплектовувати нову філію спеціалістами та менеджерами, відрядженими з материнської компанії або з філій в інших країнах. Такі заходи не тільки дорого коштують, а й можуть провадитися всупереч націоналістичній політиці урядів приймаючих країн. Тому міжнародні компанії намагаються якнайшвидше «націоналізувати» персонал філії, навчаючи його на робітничому, технічному та управлінському рівнях. Значення цих заходів часто не оцінюється належно урядами цих країн та критиками транснаціональних компаній.

Підсумовуючи, відзначимо, що транснаціональні компанії мають переваги на різних національних технологічних рівнях виробництва та збуту нової продукції у глобальному масштабі. І хоча міжнародне виробництво – найважливіший засіб, який використовується ТНК для передачі технології до приймаючих країн, це, по суті, і єдиний засіб. Заснування місцевих науково-

дослідних центрів, тренінг та навчання місцевих кадрів, використання місцевих субпідрядників і постачальників, надання можливостей для підвищення кваліфікації в управлінні також сприяють поширенню технології. Крім того, внутріфінансовий обіг продукції (або торгівля) ТНК, ліцензійні та перехресно-ліцензійні угоди з незалежними іноземними країнами поширюють технологію між ними. ТНК можуть також стимулювати інновацію у приймаючих країнах опосередковано, через створення нових товарних ринків (наприклад, ринок інтегральних схем у Європі), заохочення місцевих компаній до змагання (позитивний демонстраційний ефект) та стимулювання місцевих компаній до запровадження нововведень в умовах конкуренції. Темпи інновацій у Західній Європі в 1960-х роках у виробництві комп'ютерів, пластмас, електронних контрольно-вимірювальних приладів, верстатів з числовим програмним управлінням і багатьох інших нових виробів були б значно повільнішими, якби американські компанії там не інвестували. Оскільки Західна Європа – це розвинене індустріальне суспільство, місцеві компанії, зрештою, самі б створили всю цю продукцію, але пізніше, ніж за прямого інвестування американських компаній у Європі. У 1980-х роках європейські та японські міжнародні компанії прискорили темпи інновацій у Сполучених Штатах впровадженням нових виробів, таких, наприклад, як відеомагнітофони.

4. Міжнародна передача підприємницького досвіду – це характерна (унікальна) функція системи транснаціональних компаній. Правління материнської компанії ініціювало поєднання природних ресурсів (землі), капіталу, праці та технологій різних країн у виробництві товарів і послуг з метою продажу на внутрішніх і зовнішніх ринках. Дійсно, значні обсяги капіталу і вся технологія переміщуються в приймаючу країну з допомогою транснаціональних компаній, але передача підприємницького досвіду – це те, що найбільше відрізняє ТНК від інших способів передачі капіталу і технології, таких, як портфельні інвестиції або ліцензування. Коротко кажучи, транснаціональна компанія, про що свідчить і її назва, переміщує підприємництво з однієї країни в іншу.

Ми вже розглядали передачу підприємницького досвіду при розгляді передачі технології, але тоді нашим завданням були технологічні інновації. Відзначалося, що передача технологічних знань (по суті, технології) повинна супроводжуватися передачею підприємницьких навичок і кваліфікації для подолання розриву в рівнях підприємництва.

Міжнародна передача підприємницького досвіду за допомогою транснаціональних компаній не обмежується новими технологіями; вона служить для мобілізації всіх факторів виробництва при освоєнні нових ринків. Головні рішення, що впливають з практичного досвіду підприємництва материнської компанії, містять відповіді на стратегічні запитання, поставлені раніше: Де найкращі ринки у світі? Де необхідно виробляти продукцію, щоб постачати на ці ринки? Де проводити науково-дослідні роботи для створення нових виробів для майбутніх ринків? Де отримати фінансування інвестицій? Де комплектувати персонал технічних працівників і менеджерів для материнської компанії та філій? Інакше кажучи, підприємницькі рішення визначають структуру та еволюцію всієї системи транснаціональних компаній.

Чітко орієнтуючись на зростання корпорації за допомогою інновації, керівництво транснаціональних компаній безперервно шукає нових економічних можливостей. Його «горизонти можливостей» набагато ширші, ніж «домашніх» бізнесменів; вони поширюють свою діяльність на багато країн і регіонів світу. Що видається надзвичайною нагодою для менеджера транснаціональної компанії, може пройти непоміченим для вітчизняного менеджера цієї ж галузі. Узагалі правління транснаціональної компанії має далеко більше сприятливих можливостей, ніж керівництво однонаціональних підприємств, хоча б тільки тому, що багато шансів з'являється внаслідок відмінностей між національними економіками. Наприклад, конкретний виріб рідко знаходиться на однаковій фазі свого життєвого циклу в усіх країнах. Продукція, якою насичені ринки у США, може бути на стадії піднесення, скажімо, в Західній Європі, навіть не на ринках економічно відсталих країн. До того ж місцева конкуренція може бути дуже жорсткою в одній країні, але помірною в іншій. Крім ринкових відмінностей, правління транснаціональної ком-

панії може отримати вигоду від різниці у видатках у різних країнах, воно може змінити схеми спеціалізації та обміну між філіями, а у більш тривалому періоді можна перемістити з однієї країни в іншу виробництво, науково-дослідні роботи та інші види діяльності.

Розуміння слушності нагоди залежить не тільки від професійності менеджерів, а й від їхнього доступу до інформації про ринки, конкурентів, передову технологію, урядову політику та економічні й політичні умови в цілому. Тому транснаціональні компанії створюють «стратегічні розвідувальні» системи для збору даних з внутрішніх та зовнішніх джерел. Інформаційні системи деяких фірм (наприклад, великих нафтових компаній) кращі, ніж у деяких урядів. Безперервний пошук нових сприятливих можливостей життєво необхідний транснаціональним компаніям.

Усвідомлення економічної можливості саме собою не сформує підприємця. Щоб використати цю можливість належним чином, особа повинна діяти. Також необхідно брати на себе і ризик, який супроводжує інновацію. Транснаціональні компанії вже продемонстрували як готовність, так і здатність ризикувати в усіх країнах світу. Хоча менеджери транснаціональних компаній і мають далеко більше можливостей у своєму розпорядженні, ніж однонаціональні компанії, ризик, відповідно, також більший. Цей ризик у цілому може бути визначений як економічний та політичний. Економічний ризик впливає з непевності стосовно попиту, конкуренції, видатків та інших ринкових умов. Якщо не за рівнем, то за характером він однаковий як для транснаціональної компанії, так і вітчизняної. Але цього не можна сказати про політичний ризик. Для транснаціональної компанії політичний ризик впливає з непевності щодо різного роду політичних подій, таких, як війна, революція, путч, експропріація, оподаткування, девальвація чи ревальвація, валютний контроль та імпорتنі обмеження. Це політичні події (на відміну від економічних), тому що вони є наслідком урядової політики або стосуються політичної влади в державі, хоча на них можуть впливати (або навіть бути причиною) економічні умови. На додаток до економічного ризику інновацій транснаціональні компанії повинні

брати на себе ще й політичний ризик при виконанні підприємницьких функцій у світовій економіці. Здатність транснаціональних компаній витримувати такий ризик значно зростає завдяки великим розмірам і фінансовій могутності, розповсюдженню операцій у багатьох країнах і досвідченості в управлінні.

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 і основні риси транснаціоналізації.
3. Визначення ТНК та їх роль у міжнародному бізнесі.

Запитання та завдання для самоконтролю й обговорення:

1. Поясніть 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. Розкрийте 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 провідна? Відповідь обґрунтуйте.
8. Чому з усіх типів ТНК найпоширеніші 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?
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 мережових 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 різниця 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 еkleктичної 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?

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 технології 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?
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.

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;
- 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 місцерозташування 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, – це :

- 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;
- 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 трансферу 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. Хіри 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.

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 підприємництво.

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;
- 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.

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.

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:

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

де C – витрати на виробництво в країні базування; C'' – витрати на виробництво в закордонній країні; M'' – витрати на експортний маркетинг, урахуваючи 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.

3. 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) внутрікrajнне 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:

- 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:*

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

де C – витрати на виробництво в країні базування; C'' – витрати на виробництво в закордонній країні; M'' – витрати на

експортний маркетинг, ураховуючи 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:
$$\begin{cases} C'' + M + D'' < C'' + M + A'' (D'' < A'') \\ C'' + M + D'' < C \end{cases},$$

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 контрахтуванням 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.*

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.

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 усуспільнення 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.
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.
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.
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.

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Ситуаційне завдання 1

1. Ознайомившись із прикладом діяльності компанії «Procter&Gamble» на японському ринку, дайте відповідь на такі запитання:

- Чим викликані проблеми, що спіткали «P&G» на японському ринку?
- Які дії менеджерів «P&G» були хибними?
- 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 купасться жінка, навіть якщо це дружина, такий рекламний сюжет зазнав цілковитого фіаско.

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 електро побутових 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 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 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, пилососів 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. Різке 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 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», «Сopoco», «Total», «Shell», «Еххon», «Mitsubisi»? 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 ізольовано 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 «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 Рузенном (Gustavo Roosen), президентом «PDVSA», розрахований на розвиток до 2002 р. потенціалу видобутку сирової 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 ПП 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% надходжень від кожного успішного пошуково-розвідувального проекту. Крім того, разом з іноземними інвесторами, такими, як «Сопосо» й «Total» «PDVSA» вкладає кошти в реконструкцію існуючих заводів для переробки важкої сирової нафти у мазут та підготовки сирової нафти на експорт. І, нарешті, «PDVSA» разом з «Shell», «Еххон» 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 (1968 р.), Анголі (1967 р.). 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 р.), Венесуелі (1975 р.), Еквадорі (1976 р.), Нігерії (1977 р.), Анголі (1978 р.) 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, позбавивши тим «Галф» можливостей поставляти сиру нафту, у тому числі й у Південну Корею.

По-друге, падіння прибутковості «Юокон» (компанії, створеної «Галф» у Південній Кореї). Незважаючи на те, що необхідна прибутковість «Юокон» 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 факто-

рів 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», «Ho-echst 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».

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 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, обгрунтуйте 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 р. її засновник Намігеї Одаїра (Namihei Odaira) назвав компанію на честь міста, в якому її було зареєстровано. До 1965 р. компанія перетворилась на гіганта японської промисловості; обсяги її продажу становили 1% японського валового національного продукту. За багатьма ознаками «Hitachi» була типовою японською компанією. Новим працівникам читали лекцію Одаїра 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 якийсь 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 перетворилася 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 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 родинami; 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 р. «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?

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» імпортних японських автомобілів.

Автомобіль, що мав вироблятися на заводі «Toyota» у Франції, від початку на 60% 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% до 5%. 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 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% 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? Поясність 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%.

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%, що в Західній Європі поступалася лише «Ford'у». 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» витісняли 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 тех-

нологію. 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 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 «Ореї». 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 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 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.» («Cat2») – найбільший у світі виробник землерийної техніки. На землерийну техніку припадає близько 70% обсягу щорічного доларового продажу будівельної техніки в усьому світі. У 1980 р. «Cat» належало 53,3% світового ринку землерийної техніки. Найбільшим конкурентом фірми є японська «Komatsu», якій належить 60% японського ринку і лише 15,2% світового ринку.

У 1980 р. «Caterpillar» вважалася однією з провідних виробничих та експортних компаній Сполучених Штатів. 50 років після компанії одержувала прибутки та доходи від акціонерного

капіталу на рівні 27%. У 1981 р. 51% 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 3 роки стали катастрофічними. «Caterpillar» втратила цілий млрд доларів, а її частка ринку в 1985 р. скоротилася до 40%, тоді як у «Komatsu» вона зросла до 25%. 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 була мінімальною. На 1974 р. вона збільшила свою частку світового ринку землерийної техніки до 3%, а на 1980 р. – до 15%. Зростання масштабів «Komatsu» частково пояснювалося надвисокою продуктивністю праці; протягом 1970-х років компанія мала змогу призначати ціни на свої машини на 10-15% 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%. 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 вагомих прибутків 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% 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 учтеверо 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 проєктів, 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) загрозували 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%. Цього досягли завдяки скороченню штатів на 40%, 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 Ве-

ликої 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 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 взнаки 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 млн 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%, 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% світового ринку важкої землерийної техніки, порівняно з 40% три роки тому, тоді як частка «Komatsu» скоротилася до менш ніж 20%.

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.

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 корпорацій у Японії спонукають фірми до спроб мінімізувати свої податкові зобов'язання через трансфертне ціноутворення. Загалом фірми сплачують японському урядові близько 50% своїх щорічних прибутків, порівняно з 41% у Сполучених Штатах і 33% 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 роки французькі уряди використовували змішану соціалістично-націоналістичну риторику, щоб відхилити 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 (ПП) 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 ПП 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 ПП 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, відтиснувши 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 березня 1994 р. 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 р. № 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 р. 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 р. 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 р. на компанію припало 78% видобутої в Україні нафти.

Акції ВАТ «Укрнафта» включені в лістинг позабіржової фондової торговельної системи України (ПФТС), УМВБ, ADR 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 «Різнокспорт» та ін.

За рейтингом «Української інвестиційної газети» за ліквідністю цінних паперів та інформаційною відкритістю в 1999 р. 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 р. 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 нафтопромисловому 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 нафтопромисловому районі Сумської області;
- українсько-канадське «Каштан Петролеум ЛТД» розробляє в Чернігівській області Лелякіївське 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.

МОДУЛЬНО-РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ 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 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.

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.

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, вмиле 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 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.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
ЛЕКЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ	9
ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	115
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	124
ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ.....	145
ПЕРЕЛІК ЕКЗАМЕНАЦІЙНИХ ПИТАНЬ.....	146
СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ.....	150
МОДУЛЬНО-РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ	177

Навчальне видання

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ

Навчально-методичний посібник

Укладачка: Марченко Тетяна Володимирівна

Літературний редактор

Лупул О. В.

Дизайн обкладинки,
Технічна редакторка

Віщак Ю. С.

Підписано до друку 05.09.2022. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Друк різнографічний.

Умов.-друк. арк. 10,8. Обл.-вид. арк.10,0. Зам. Н-094.

Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету.

58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.

e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №891 від 08.04.2002