



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

*Електронне видання*

**КАМІНСЬКА Тетяна Михайлівна**

**МІЖНАРОДНИЙ  
БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ**

**Конспект лекцій**

**Харків  
2019**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

*Електронне видання*

**КАМІНСЬКА Тетяна Михайлівна**

# **МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ**

**Конспект лекцій**

для студентів  
другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня  
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»  
фінансово-правового факультету

**Харків  
2019**

**Камінська Т. М. Міжнародний бізнес-консалтинг:** конспект лекцій для студентів другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» фінансово-правового факультету. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 89 с.

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого  
(протокол № 5 від 14.05.2019 р.)*

© Національний юридичний університет  
імені Ярослава Мудрого, 2019

## ЗМІСТ

<b>Модуль 1. Теоретичні основи міжнародного бізнес-консалтингу</b> .....	5
Лекція 1. Міжнародний бізнес-консалтинг як наука.....	5
Лекція 2. Міжнародне консультування як професійна діяльність.....	15
Лекція 3. Інтернаціоналізація та глобалізація консалтингу як бізнес-індустрії.....	26
<b>Модуль 2. Міжнародний бізнес-консалтинг на світових товарних та інвестиційних ринках</b> .....	39
Лекція 4. Бізнес-консалтинг зовнішньоторговельної діяльності фірми.....	39
Лекція 5. Міжнародний інвестиційний бізнес-консалтинг.....	56
Лекція 6. Міжнародний інноваційний бізнес-консалтинг.....	61
Лекція 7. ТНК як об'єкт міжнародного бізнес-консалтингу.....	75

## **Модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ**

### **Лекція 1. Міжнародний бізнес-консалтинг як наука**

#### ***План***

1. Предмет і завдання міжнародного бізнес-консалтингу.
2. Еволюція теорії міжнародного бізнес-консалтингу.
3. Чинники розвитку міжнародного бізнес-консалтингу та його властивості.
4. Роль теорії міжнародного бізнес-консалтингу в інноваційному розвитку бізнесу.

#### **1. Предмет і завдання міжнародного бізнес-консалтингу**

**Міжнародний бізнес-консалтинг** як наука є продуктом розвитку загальної теорії консалтингу, міжнародної економіки, глобального менеджменту та міжнародного бізнесу.

Предмет міжнародної економіки – це закономірності розвитку світового ринку та форм економічних відносин. Зазвичай це макрорівень зовнішніх економічних процесів, чинників та явищ. Міжнародна економіка надає міжнародному бізнес-консалтингу знання про закономірності розвитку світової економіки, спрямованість і структуру міжнародної торгівлі послугами, а також демонструє сигнали для суб'єктів консультування щодо сфери інвестування та інновацій.

Так, сучасними закономірностями розвитку світового ринку є прискорений розвиток нових високо технологічних галузей під впливом НТР (мікроелектроніка, інформатика, створення програмного продукту, біотехнології тощо), on-line бізнесу, зміна структури торгівлі та руху капіталу, а саме випереджальні темпи міжнародної торгівлі послуг, зростання експорту готових виробів за експорт сировини; переважання прямих інвестицій над портфельними; зміщення ваги і впливу на світову економіку бізнесу Китаю, Індії та інших азійських країн та ін. Ці закономірності відображають вектор розвитку,

який консультанти мають брати до уваги у своїй професійній діяльності.

Предмет глобального менеджменту – це управлінські рішення, які приймають керівники компаній на рівні міжнародної мікроекономіки в умовах обмежених матеріальних і нематеріальних ресурсів. Корпоративний менеджмент як наука є точкою відліку для виникнення теорії міжнародного бізнес-консалтингу. Глобальний менеджмент надає міжнародному бізнес-консалтингу знання змісту, чинників, закономірностей, моделей корпоративного менеджменту у міжнародних компаніях. Першою формою міжнародного консалтингу був управлінський консалтинг. Міжнародний бізнес-консалтинг зорієнтований на поради зі стратегічного, фінансового, ризик-менеджменту, персоналу, крос-культурного, креативного, менеджменту змін тощо.

Предмет міжнародного бізнесу – це чинники та закономірності розвитку бізнесу у світовій економіці, зовнішні для національного ринку процеси та явища, які відбуваються на мікроекономічному (корпоративному) рівні. Міжнародний бізнес надає міжнародному бізнес-консалтингу знання зовнішньоекономічної (торговельної, інвестиційної, інноваційної) діяльності підприємств, бізнес-планування, маркетингової стратегії на зовнішньому ринку, напрямів досягнення конкурентоспроможності на ринку.

Водночас міжнародний бізнес-консалтинг як наука є складовою консалтингу, який поширюється на міжнародні економічні відносини. Розглядається у двох аспектах: як один із сегментів (форм) функціонування світового ринку я як спосіб спеціалізації певного виду консультаційної допомоги (міжнародний фінансовий, інвестиційний, кадровий консалтинг тощо).

Існує двоїстий підхід до розуміння міжнародного бізнес-консалтингу.

З одного боку, це сфера практичної реалізації інтелектуальних якостей певних професіоналів в процесі міжнародного обміну послугами. З іншого боку, це підприємницька діяльність (виробнича, комерційна,

посередницька, фінансова), яка передбачає вихід за межі територіальних кордонів з метою збільшення економічного прибутку та завоювання міцних позицій на глобальному ринку. Міжнародний бізнес-консалтинг як бізнес-індустрія є продуктом розвитку світової економіки, міжнародного поділу праці, спеціалізації й кооперування та міжнародного бізнесу у цілому.

**Предметом** міжнародного бізнес-консалтингу є процес консультування широкого кола питань (у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності), що виникають у процесі функціонування компаній на глобальному ринку, з метою підвищення їх конкурентних переваг. Це також управління різними аспектами міжнародної діяльності консалтингових компаній. На відміну від національного бізнес-консалтингу (в країні базування фірми) міжнародний бізнес-консалтинг враховує не тільки економіку, але й геополітику, міжнародне право, культуру, соціальні процеси, менталітет, мовне середовище. Міжнародний консалтинг найбільш затребуваний компаніями і особами, націленими на ефективне управління діяльністю в умовах різних бізнес- і організаційних культур.

**Суб'єктами** міжнародного консалтингу є учасники процесу консультування – консультанти, консалтингові компанії і клієнтські організації, які діють на глобальному ринку. Міжнародне консультування належить більшою мірою до ринку сектору «business to business», тому переважають юридичні особи.

**Об'єктами** консалтингу, що здійснюється для закордонної організації, виступають види послуг у різних напрямках міжнародної економічної діяльності.

Основним **завданням** міжнародного бізнес-консалтингу є аналіз перспектив розвитку та організаційно-економічних рішень іноземних клієнтських організацій, що виникають в процесі економічного розвитку, менеджменту, реалізації бізнес-процесів, формування глобальної конкурентоспроможності, та поради з їх поліпшення. Головне призначення (місія) консалтингу – це забезпечення ефективності і

конкурентоспроможності бізнесу за допомогою впровадження досягнень науки, професійних знань та інформації у підприємницьку практику.

## 2. Еволюція теорії міжнародного бізнес-консалтингу

Дослідження теорії міжнародного бізнес-консалтингу як професійної та підприємницької діяльності є результатом еволюції міжнародної економіки, міжнародного бізнесу і глобального менеджменту. Першим етапом розвитку міжнародного бізнес-консалтингу історично є великі географічні відкриття, бурхливий розвиток зовнішньої торгівлі європейських країн у XVI—XVII ст. Експертами-консультантами бізнесу виступають перші науковці, які розвивали теорію міжнародної економіки і пропонували продавати на зовнішньому ринку якомога більше товарів, а купувати менше з метою збереження золотого запасу в країні та формування активного торговельного балансу.

Далі класики англійської економічної наукової школи А. Сміт і Д. Рікардо захищають інтереси підприємців та обґрунтовують переваги експорту товарів.

Сутність теорії *«абсолютних переваг»* А.Сміта у роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1779 р): Країни та бізнес експортують ті товари, які виробляють з меншими витратами (тобто у виробництві яких вони мають абсолютні переваги), а імпортують товари з меншими для себе витратами (у виробництві яких переваги належать їх торговим партнерам).

Сутність теорії *«порівняльних (відносних) переваг»* Д. Рікардо у роботі «Принципи політичної економії та оподаткування» (1817): Країни та бізнес спеціалізується на виробництві тих товарів, по яких її трудові витрати порівняно низькі, хоча в абсолютному вираженні вони можуть перевершувати закордонні ціни. Тобто за рівних інших умов



спеціалізація на певному товарі, який має максимальні порівняльні витрати, вигідна навіть за відсутності абсолютних переваг.

Отже, на етапі первісного накопичення капіталу та зародження міжнародного ринку бізнес користувався порадами дослідників економічної науки. Розвиненого ринку послуг і окремих експертів-консультантів, що надають поради на комерційній основі, ще не існувало.

Наступний етап розвитку міжнародного бізнес-консалтингу – це промислова революція в Англії (XVIII ст.); виникнення великих індустріальних компаній та прискорення експорту товарів. Спостерігається активний розвиток масового виробництва (XIX ст. – початок XX ст.). На цьому етапі вільна конкуренція між підприємцями переростає у монополістичну стадію розвитку, тобто на ринку починають діяти великі монополії. Відбувається концентрація капіталу, зростають можливості його вивезення за кордон і, водночас, потреби у консультуванні процесу інвестування.

Саме цей етап приводить до формування теорії менеджменту, яка водночас обумовлює розвиток теорії консалтингу. Нестача інформації, нових знань і навичок, здатних допомогти бізнесу реструктурувати відповідно до нових ринкових умов, обумовлює появу перших консультантів. **Ф. Тейлор** пропонує систему "наукового управління", наукові розробки з раціональної організації праці, ефективності виробництва, підбору і навчання персоналу. Ф. Тейлор залишає після себе солідну творчу спадщину, це – книги, які прославили його ім'я на весь світ: "Відрядна система" (1895), "Цеховий менеджмент" (1903) і "Принципи наукового менеджменту" (1911).

У 1886 р. американський професор **Артур Літл** засновує компанію «Arthur D. Little», що надає консультаційні послуги з бухгалтерського обліку, управління кадрами і просування товарів. **Гаррінгтон Емерсон** у своїй головній праці "Дванадцять принципів продуктивності" (1911) розглядає і формулює принципи управління підприємствами з метою досягнення продуктивності та економічної ефективності, причому

обґрунтовує їх прикладами не тільки промислових організацій. Погляди та ідеї цих практиків і науковців отримали міжнародне визнання і значення.

У 1914 р. економіст і психолог *Едвін Буз* розробляє *теорію «незалежного експерта»*, де пропонує ідею зовнішнього консультування. Створив у Чикаго бюро ділових досліджень «Booz Allen Hamilton». Доводить, що компанії можуть досягти більшого успіху, якщо звертатимуться за допомогою до зовнішніх спеціалістів, зокрема за кордоном, і отримуватимуть кваліфіковані та об'єктивні поради.

Наступний етап розвитку міжнародного бізнес-консалтингу пов'язаний із Великою депресією (1920-1930 роки ХХ ст.). З одного боку, криза скорочує виробництво, з іншого, зростає попит підприємців на консультації з питань виходу з кризи. У цей період значну роль відіграє *Дж. Маккінзі*, який був практиком і у 1925 р. створив компанію «McKinsey & Company». Водночас багато його пропозицій обумовлюють розвиток теорії міжнародного консалтингу. «McKinsey» як консалтингова компанія діє досі і співпрацює з найбільшими світовими корпораціями, державними установами та некомерційними організаціями. Так, у 2017 р. McKinsey&Company Україна була обрана для розробки стратегії Приватбанку.

«Велика депресія» була також першим випробуванням міжнародної економіки на міцність і стабільність торговельних, фінансових й інших економічних відносин, які до того моменту вже набули важливого значення для бізнесу розвинених країн. Це сприяло формуванню попиту на консультантів-міжнародників з метою встановлення стійкості інтернаціональних зв'язків. Проте обсяг консалтингу та області застосування залишалися обмеженими. Послугами консультантів користувалися в основному великі промислові фірми, а також державний і військовий сектори економіки розвинених країн.

Активне відновлення економіки після Другої світової війни, перехід провідних країн до постіндустріального розвитку (1945-1960 рр.), зростання міжнародної ділової активності,

прискорення науково-технічного прогресу, інтернаціоналізація промисловості, торгівлі і фінансів, злиття великих аудиторських компаній, які набувають світової значущі, - все це означає остаточний перехід до міжнародної фази бізнес-консалтингу, що має відображення у науці. Недарма післявоєнний період називають «Золотим віком» консультування. Американський економіст **Питер Ф. Друкер** перетворює менеджмент у 1950-е рр. у наукову дисципліну, яка надає старт для міжнародного бізнес-консалтингу.

Економічна криза 1970-1980 рр. у розвинених країнах, яку спричинила світова енергетична криза, стають чинниками подальшого розвитку міжнародного бізнес-консалтингу. Кризу супроводжують зростання частки експорту та інвестицій у світовому ВВП, виникнення ТНК, зростання потреби у порадах глобальному бізнесу щодо цих тенденцій розвитку.

Нову еру у міжнародній диверсифікації консалтингової діяльності пов'язують із Всесвітньою конференцією консультантів з управління (Паріж, 1987 р.) за участі 231 консалтингової фірми з Великобританії, США, Аргентини, Австралії, Бельгії, Бразилії, Голландії, Данії, Канади, Китаю, ФРН, Фінляндії, Франції, Ісландії, Індії, Ірландії, Італії, Японії, Монако, Норвегії, Португалії, Іспанії, Швеції, Швейцарії та Філіппін. Ця конференція стає остаточним відображенням виходу консалтингу на міжнародний рівень і консолідації консалтингових фірм різних країн. З'являються також наукові концепції реструктуризації підприємств, формування стратегічних альянсів, спільного використання ресурсів для підвищення гнучкості виробництва і скорочення витрат.

Великий внесок в розвиток міжнародного бізнес-консалтингу роблять компанії так званої «Великої вісімки», які потім у результаті злиття трансформуються у «Велику четвірку» (PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst&Young, KPMG). Вони задають ритм світовому консалтингу в процесі глобалізації. Спостерігається тенденція колонізації американським і європейським консалтингом ринків Азії, Індії та Східної Європи. Завдяки такій геополітиці провідні консалтингові фірми отримують більше третини своїх доходів. Багато з

керівників провідних компаній водночас є консультантами-міжнародниками.

Інтенсивним чином зростає кількість спеціалістів із віртуального міжнародного консалтингу та консалтингу інтернет-бізнесу. Останні 25 років привабливим та прибутковим стає міжнародне консультування суспільного сектору національної економіки та послуг з public relations.

### **3. Чинники розвитку міжнародного бізнес-консалтингу та його властивості.**

Дослідження чинників розвитку міжнародного бізнес-консалтингу має не тільки наукове, теоретичне значення, але й практичне. Консультанти-міжнародники мають звертати на них увагу, щоб підтримувати міжнародну пропозицію відповідно до зростання міжнародного попиту на консультації.

*Головні чинники розвитку міжнародного бізнес-консалтингу:*

- Трансформація передових економік світу до нових технологічних укладів й економіки знань; розвиток інформаційних технологій;

- розвиток усіх форм міжнародних економічних відносин - міжнародної торгівлі, міжнародного руху капіталу, міжнародної міграції, світової валютної системи, міжнародної передачі технологій, економічної інтеграції;

- удосконалення міжнародного поділу праці та структури міжнародної торгівлі; посилення темпів обміну послугами у порівнянні з темпами обміну готовими продуктами; поширення безготівкової та електронної торгівлі послугами;

- глобалізація економіки, формування глобального ринку послуг;

- загострення міжнародної конкуренції, поява нових її форм і зростання попиту на міжнародні консультаційні послуги з боку підприємців;

- формування нових моделей прийняття управлінських рішень, стрімкий розвиток управлінського

консультування; спроба самих фахівців управління застосувати свої знання в іншому сегменті (сфері консультування) як конкурентної переваги;

– посилення ролі міжнародних організацій у консультуванні бізнес-проектів у країнах, що розвиваються та постсоціалістичних країнах;

– розвиток інфраструктури консалтингу;

Сукупність цих чинників обумовлює особливі **властивості міжнародного бізнес-консалтингу**, його відмінності від бізнес-консалтингу на національному рівні. На прийняття рішень суб'єктами консалтингу впливає глобалізація. Іншими словами, здійснюється вплив економічних процесів, що відбуваються зовсім в іншій частині світової економіки, на умови для прийняття рішень з бізнес-консалтингу. Відбувається мобілізація світових ресурсів для зростання ефективності компаній міжнародного бізнес-консалтингу.

Транснаціоналізація капіталу великих консалтингових компаній та наявність дочірніх і внучатих структур обумовлює динамічну інтернаціоналізацію цього бізнесу. Для міжнародного бізнес-консалтингу характерні географічна концентрація клієнтів та консультантів; концентрація клієнтських організацій у фінансових центрах та розвинених регіонах світу. Усе це зумовлює відповідну концентрацію консалтингових компаній, зростання монополістичних структур на ринку. Значну роль відіграє крос-культурна складова розвитку компаній і консалтингових рекомендацій, важливим є врахування особливостей інтернаціональних команд. Суттєву роль має вплив наднаціонального регулювання бізнесу (з метою його входження в однорідне інституціональне середовище).

**Особливості сучасного міжнародного бізнес-консалтингу:** розвиток сучасної інфраструктури бізнесу, нові підходи до логістики; розвиток диверсифікації, аутсорсингу, міжнародного маркетингу; зростання попиту на міжнародний консалтинг з боку бізнеса Китаю, інших країн наздогоняючого розвитку Азії, Латинської Америки, постсоціалістичних країн; збільшення ролі міжнародних організацій в регулюванні

міжнародного бізнесу.

#### **4. Роль теорії міжнародного бізнес-консалтингу для практики бізнесу.**

Теорія міжнародного бізнес-консалтингу розвивається відповідності до потреб практичної діяльності. Принцип єдності теорії і практики розкриває діалектику руху наукового знання до істини, констатує визначальну роль практики в процесі пізнання, яка є критерієм істинності теоретичних положень. Теорія, що не спирається на практику, виявляється абстрактною, безплідною, а практика, яка не спрямовується теорією, – стихійною, що не має доцільності. Отже, теорія і практика міжнародного бізнес-консалтингу єдині.

Теорія міжнародного бізнес-консалтингу забезпечує фізичні та юридичні особи, які діють на міжнародному ринку, специфічними знаннями, інформацією, навичками та компетенціями, сприяють зростанню частки кваліфікованих працівників у компаніях. Знання та інформація є невичерпними неречовими факторами виробництва, нагромаджуються безмежно, за їх рахунок відбувається поширення обсягу суспільних та приватних ресурсів національних компаній. Існує можливість розповсюдження знань про надання консалтингових послуг у світі у зростаючих масштабах.

Теорія міжнародного бізнес-консалтингу стимулює розвиток матеріального виробництва і міжнародної транспортної інфраструктури шляхом покращення технології консалтингових послуг. Теоретичне обґрунтування рекомендацій та надання кращої інформації для клієнтських організацій покращує пропорції національної економіки, проектує оптимальну діяльність фірм, підвищення їх конкурентоспроможності. Поради зі збільшення нових робочих місць і зайнятості впливають на економічне зростання національного бізнесу. Вони зменшують негативні наслідки використання штучного інтелекту та роботів у матеріальному виробництві, що зменшує попит на робочу силу і кількість робочих місць.

Висновки з міжнародного консалтингу демонополізації бізнесу є драйвером конкурентного розвитку. Вони обмежують олігополії на світовому ринку і стимулюють розвиток малого бізнесу, зокрема венчурного, спрямованого на здійснення «ризикових проєктів», реалізацію стартапів. Зараз в Україні малий бізнес посідає тільки 15 % у загальному обсязі ВВП, а в розвинених країнах – від 50 до 80 % ВВП.

Консультації з зовнішньоторговельної діяльності підприємств забезпечують структурну перебудову світового і національного експорту від сировинних до знаннємістких продуктів і послуг; зменшують ризики від зовнішнього середовища, сприяють формуванню активного платіжного балансу і протидіють девальвації національної валюти, забезпечують прогнозованість розвитку національного бізнесу. А це – запорука швидкого економічного зростання. Теорія міжнародного інвестиційного бізнесу вчить інвестуванню і сприяє залученню іноземних прямих та портфельних інвестицій; вона надає знання для офшорного інвестування та його наслідки для бізнесу і національної економіки.

Знання про Інтернет-послуги консалтингу скорочують залежність бізнесу від державної бюрократії, що сприяє зменшенню тіньової економіки.

## ***Лекція 2. Міжнародне консультування як професійна діяльність***

### ***План***

1. Зміст, функції та принципи міжнародного консультування.
2. Види послуг міжнародного консультування.
3. Світовий ринок консультування, тенденції його розвитку.
4. Професійні міжнародні консалтингові асоціації, їх роль та завдання на ринку консалтингових послуг.

## **1. Зміст, функції та принципи міжнародного консультування**

*Міжнародне консультування як професійна діяльність* – це процес інтелектуальної діяльності з надання порад і рекомендацій іноземним фірмам відповідно до міжнародних професійно-етичних стандартів щодо напрямів і перспектив розвитку на глобальному рівні. Відрізняється від інших видів ділової діяльності високим рівнем знань та інтелектуальних здібностей професіоналів-надавачів послуг, які, до того ж, добре обізнані у міжнародній практиці. У свою чергу, власники та топ-менеджери клієнтських організацій, мають особисту зацікавленість у професійній самореалізації через зростання ефективності бізнесу.

*Особливості професійних послуг міжнародного консультування:*

– Більша унікальність, есклюзивність послуг. Це пов'язано із необхідністю суттєвої адаптації консультування до конкретного клієнта. Міжнародна конкуренція за есклюзивність послуг є монополістичною, але монополія, що виникає, носить тимчасовий характер. Це позначається на політиці ціноутворення компаній на міжнародному ринку та на рівні еластичності попиту.

– Орієнтація на професійність замовників послуг. Це фірми, які вже мають досвід розвитку бізнесу на внутрішньому ринку, що спонукає консультантів до постійного зростання обізнаності у різних аспектах функціонування клієнтської компанії.

– Глобальний характер послуг. Консультант і клієнтська організація – представники різних країн. Необхідні знання не тільки предмету консалтингу, але й мови, менталітету, внутрішнього середовища функціонування клієнтської компанії.

– Мобільність консалтингової послуги на відміну від низки професійних послуг. Вона є інтелектуальною і не вимагає капітального устаткування.

– Обов'язкове узгодження інтересів окремих консалтингових компаній зі світовими інтересами та інтересами



іноземних клієнтів.

– Необхідність урахування балансу між національними законодавствами, наднаціональним регулюванням і міжнародними стандартами у процесі міжнародного консультування.

**Функції** міжнародного консультування: скорочення витрат і збільшення конкурентних переваг клієнтських компаній на світових і регіональних ринках; підвищення їх ринкової вартості; прискорення та збільшення експортно-імпортних операцій компаній, покращення іміджу (як клієнтської організації, так і власника/управлінця); допомога бізнесу у досягненні статусу надійного партнера; поширення нових знань (світового рівня) і досвіду; зміцнення довіри до національного бізнесу, захист від незаконних дій бюрократії та правоохоронних органів (дві останні є дуже важливими в Україні).

**Принципи** міжнародного консультування: професіоналізм (глибокі знання предмету консультування), освоєння нових методів і техніки консультування, дотримання світових стандартів послуг; мобільність та гнучкість діяльності консультантів-міжнародників; незалежність та об'єктивність наданої допомоги; довготривалі відносини з клієнтами, побудовані на взаємній довірі та розумінні, що інтереси замовників вище інтересів консультантів; індивідуальність розробки рекомендацій, зорієнтована на особливості бізнесу клієнта і водночас доведення до відома клієнтів методології цієї розробки. Етичні принципи – конфіденційність одержуваних даних, неприпустимість одночасного обслуговування конкурентів або фірм, що пов'язані між собою, але знаходяться в різних країнах, без згоди менеджерів тощо.

**Мета компанії**, яка звертається за допомогою міжнародного бізнес-консалтингу: отримати поради з питань виходу компанії на міжнародний ринок, ефективне позиціонування та масштабування діяльності на глобальному рівні, зростання прибутку.

В Україні іноземні консалтингові фірми пропонують консультації з питань оподатковування, структурного

управління, бізнес-планування, реструктуризації компаній, інвестицій, підприємництва, приватизації. Останнім часом в практиці іноземних фірм з'явилась тенденція залучення до свого персоналу українських спеціалістів. Це пов'язано не тільки з визнанням їх професіоналізму, але й знанням психології українських працівників і недоліків українського ринку.

Для кожної окремої консалтингової компанії важливим є співставлення переваг і недоліків залучення міжнародних консультантів до своєї діяльності. Воно може бути різним для різних компаній, і відповідно відрізняються висновки. Але є спільні переваги та недоліки діяльності міжнародних консультантів на ринку України, узагальнення яких дозволяє фірмам прийняти правильне рішення щодо використання їх послуг.

***Переваги діяльності міжнародних консультантів для бізнесу України*** – це незалежність від компанії, уряду та гравців вітчизняної тіньової економіки; неупередженість, діяльність незалежно від дружніх стосунків; високий рівень кваліфікації, заснований на знаннях та досвіді праці на різних ринках світу; імпорт правил цивілізаційної економічної поведінки на національне підприємницьке середовище. У випадку співпраці з ЄБРР – можливість поєднання консультування і фінансування малого бізнесу; своєрідний «тренінг» для фахівців вітчизняних компаній, що підвищує їх кваліфікацію.

***Недоліки діяльності міжнародних консультантів для бізнесу України*** – це дискретний характер консультаційної допомоги; незнання тонкощів інституціонального середовища; відносно обмежений доступ до клієнтської компанії; ризик втрати конфіденційності, більша асиметрія інформації про наміри консультанта; іноді недовіра та спротив персоналу фірми, яка наймає міжнародного консультанта; вища вартість консалтингових послуг.

## **2. Види послуг міжнародного консультування**

Загальна класифікація послуг міжнародного консультування подібна тій, що характерна для внутрішнього ринку.

***Класифікація послуг міжнародного консультування з точки зору функціонального призначення:***

– Управлінський консалтинг. Консультування з економіки та управління (менеджмент-консалтинг) у більшості розвинених країнах світу виступає як окремий сектор послуг. стратегічний консалтинг,

- фінансовий консалтинг та аудит,
- операційний консалтинг,
- маркетинговий консалтинг,
- IT-консалтинг,
- Консалтинг управління персоналом.

Ці послуги можуть виконуватися і на внутрішньому, і на зовнішньому ринку, коли вони набувають міжнародного характеру. Приклад: PricewaterhouseCoopers – міжнародна мережа компаній, що пропонує професійні послуги у сфері консалтингу та аудиту. Компанія існує більш ніж 160 років та входить до «великої четвірки» аудиторських компаній. Активно працює в Україні з 1993 року Київ, Львів, Дніпро. Надають аудиторські, податкові, юридичні та інші консалтингові послуги.

Інтенсивно зростають послуги із віртуального міжнародного консалтингу та консалтингу інтернет-бізнесу. Останній час випереджальними темпами зростають послуги з public relations.

Інша класифікація послуг міжнародного консультування представлена у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

***Класифікація послуг міжнародного консультування з точки зору форм міжнародних економічних відносин***

Консалтинг міжнародної торгівлі	Консалтинг міжнародного руху	Консалтинг міжнародного
---------------------------------	------------------------------	-------------------------

товарами і послугами:	капіталу, або міжнародний інвестиційний консалтинг	трансферу технологій та науково-технологічного співробітництва, або міжнародний інноваційний консалтинг
Дослідження зовнішніх ринків товарів і послуг, надання аналітичної інформації про їх стан;	Юридичний супровід та підготовка інвестицій; безпроблемний вхід іноземних інвесторів на ринок; реєстрація підприємств з іноземними інвестиціями, їх подальше обслуговування; дослідження можливостей та ризику виходу вітчизняних інвесторів на зовнішні ринки;	Оцінювання інноваційного потенціалу клієнтської компанії, її інноваційної позиції та інноваційної активності.
Роз'яснення складних правил міжнародної торгівлі, ролі СОТ,	Бізнес брокеридж	Допомога і супровід комерціалізації інтелектуального продукту на різних етапах трансферу технологій;
Розробка рекомендацій з експортних стратегій бізнесу, допомога з виявлення та підвищення конкурентних переваг на регіональних і глобальному ринку	Податкове планування зовнішньоекономічної діяльності фірми та аудит;	Реєстрація торгової марки та інших прав інтелектуальної власності;
Економічний і	Реєстрація компаній та	Розробка

юридичний супровід зовнішньоторговельних операцій фірми, тарифної політики фірми, ціноутворення	ФОП в Україні та в інших оншорних і офшорних юрисдикціях (відкриття рахунку за кордоном, вибір банку).	оптимальної стратегії правової охорони та формування портфелю інтелектуальної власності.
Мінімізація витрат, пов'язаних з імпортом / експортом продукції, митного оформлення імпорту / експорту	Трансфертне ціноутворення;	Експертне оцінювання інноваційних проєктів
Допомога іноземним компаніям у наданні інфраструктурних послуг на вітчизняному ринку;	Фандрайзинг та краудфандинг	Реінжиніринг бізнес-процесів;
Супровід економічної інтеграції бізнесу, підприємницької участі у зонах вільної торгівлі;	Розвиток партнерських відносин з іноземними фондами приватного акціонерного капіталу та інвестиційними банками;	Допомога у створенні технополісів, інноваційних центрів, інкубаторів; супровід інноваційних проєктів;
Внутрішньфірмовий рух товарів і послуг в ТНК	Внутрішньфірмовий рух капіталу в ТНК	Оцінювання інноваційного потенціалу клієнтської компанії, інноваційної позиції та інноваційної активності.
Інші послуги	Інші послуги	Інші послуги

***Напрями використання міжнародного консалтингу в Україні:***

– Представництва іноземних консультативних компаній досліджують привабливість українського ринку, здійснюють стратегію його завоювання, переваги і ризики просування товарів і послуг;

– За програмами донорських організацій надаються консультації в пріоритетних галузях економіки України (енергетика, транспорт, зв'язок, харчова промисловість, сільське господарство тощо);

– Консультування ЄБРР малого і середнього бізнесу України.

Програма ЄБРР підтримує такі консалтингові проекти в Україні: Впровадження концепції з управління якістю та сертифікації; Застосування енергозберігаючих технологій, проведення енергоаудиту; Дослідження ринку та маркетингове планування; • Бізнес-планування, розробка інвестиційних пропозицій, ТЕО та іншої інвестиційної документації; Перетворення і реструктуризація бізнесу; Пошук партнерів для бізнесу та інвесторів; Автоматизація та поліпшення процесів управлінського, бухгалтерського обліку, процесів виробництва, керівництво персоналом та інших бізнес-процесів підприємства; Інженерні дослідження, підготовка проектних документів.

### **3. Світовий ринок консультування, тенденції його розвитку**

*Світовий ринок консультування* – це система економічних відносин між учасниками ринку з приводу експорту-імпорту консалтингових послуг відповідно до міжнародного попиту та міжнародної пропозиції. Основні показники його розвитку: номінальний і реальний обсяг світової торгівлі послугами консультування. Другий показник враховує зростання світових цін на послуги.

*COT*: постачання послуг через кордон передбачає 4 випадка: А. торгівля відбувається з території однієї країни на територію іншої країни (транспорт, зв'язок); Б. переміщення споживача послуг до країни їх виробника (туризм, освіта, тренінги, тощо); В. тимчасове переміщення фізичної особи-

постачальника послуг за кордон (певних професіоналів: консультантів, інженерів, лікарів); Г. комерційна присутність постачальника послуг на території іншої країни (банківські, страхові, аудиторські, консультаційні, рекламні та інші послуги). Тобто постачання консалтингових послуг через кордон передбачає випадки Б, В., Г.

**Суб'єкти попиту** на консалтингові послуги на світовому ринку: уряди, місцеві органи влади, компанії й банки, які замовляють послуги, представники малого і середнього бізнесу, некомерційні організації.

**Суб'єкти пропозиції** консалтингових послуг на світовому ринку:

– одноосібні незалежні консультанти, які є висококваліфікованими фахівцями зі значним досвідом роботи, експертами з певних проблем розвитку іноземних компаній;

– банки (як окремі національні банки, так і ЄБРР, Світовий банк), які надають послуги міжнародного консалтингу; МВФ, клуби кредиторів (Лондонський, Паризький та ін).

– великі багатофункціональні фірми, де працюють майже 100 професійних консультантів, які спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній-клієнтів за кордоном;

– міжнародні організації й асоціації, які надають поради національним економікам на макро- та мікрорівнях;

– консалтингові ТНК (велика п'ятірка: Deloitte & Touch Tohmatsu int., Arthur Andersen & CoSC, PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young, McKinsey & Co), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних спільною корпоративною стратегією і культурою;

– навчальні заклади та центри, які здійснюють підготовку і перепідготовку фахівців з консалтингу, проводять тренінги за різними профілями консалтингу.

**Чинниками міжнародного попиту** на послуги консультування є ціна послуг, а також нецінові чинники – відповідність послуги до міжнародних стандартів якості; гарантованість, надійність, збалансованість із ризиком; компетентність і репутація надавача послуг, довіра до нього,

доступність послуг за часом надання, у людському сенсі (легкий та приємний контакт з консультантами), ефективний маркетинг (наприклад, дієвість реклами і форм просування послуг, їх безпека, розвинена комунікація з клієнтами); доступ до фінансових джерел національних урядів (цільове фінансування) тощо.

**Чинниками міжнародної пропозиції** послуг консультування є ціна послуг; нові технології консультування, раціоналізація трудових та інтелектуальних ресурсів, економія на непродуктивних витратах виробництва, софінансування консультацій ЄБРР, Світовим банком, національними урядами.

Тенденції розвитку світового ринку бізнес-консалтингу є відображенням закономірностей розвитку міжнародної економіки, міжнародного бізнесу, глобального бізнес-менеджменту. Найголовнішими серед них є такі.

1. Глобалізація та транснаціоналізація ринку консалтингових послуг. Домінування невеликої групи ТНК, які фактично визначають політику світової консалтингової індустрії. Прикладом такої активної експансії (особливо в операційному консалтингу) виступають представники сучасної "Великої п'ятірки", які об'єднали практично всі види аудиторських та консалтингових послуг.

2. Інституціоналізація, тобто становлення міжнародних інститутів, які організують, регулюють та сприяють зростанню економічної ефективності численних міжнародних консалтингових фірм.

3. Випереджальний розвиток консалтингових послуг у тих країнах і регіонах, де є меншим державне втручання в економіку. Тобто сам консалтинг є своєрідною формою регулювання економічних процесів, яка альтернативна централізованому регулюванню.

4. Диверсифікація та універсалізація міжнародних консалтингових послуг, спрямована на розширення їх набору, перехід до інтегрованого консалтингу. Застосовується насамперед для виконання послуг інноваційного характеру і допомагає систематизувати складні масиви даних для прийняття оптимальних рішень. Причина – бурхливий розвиток інформаційних технологій, динамічні зміни поколінь



консалтингових продуктів, злиття та поглинання компаній.

6. Інтелектуальна капіталізація, збереження та розвиток найголовнішого активу міжнародних консалтингових компаній – кваліфікованого персоналу. Лідери світового консалтингу протягом багатьох років залучають та утримують найбільш талановитих та кваліфікованих випускників престижних бізнес-шкіл і в такий спосіб отримують найважливіші фактори конкурентних переваг на світовому ринку.

7. Бурхливий розвиток міжнародного маркетингу, впровадження так званого непрямого маркетингу на додаток до традиційного. Так, найбільша консалтингова компанія McKinsey&Company активно займається продажем своїх послуг через непрямий маркетинг, спираючись на вже існуючі відносини з клієнтами, надаючи послуги професійним громадам, організуючи різні презентації та майстер-класи.

8. Модернізація консультант-клієнтських відносин. Тісна співпраця міжнародних консультантів з клієнтами, які в окремих випадках стають повноправними учасниками консультаційної команди. Зміна ставлення клієнтів до самих результатів роботи міжнародних консалтингових фірм.

#### **4. Професійні міжнародні консалтингові асоціації, їх роль та завдання на ринку консалтингових послуг**

Професійні консалтингові асоціації існують у багатьох країнах світу. Це некомерційні, неурядові організації, які часто безпосередньо не приймають участі у наданні консалтингових послуг, але активно на цей процес впливають. Вони можуть об'єднувати як індивідуальних консультантів, так і консалтингові фірми.

На світовому ринку консалтингових послуг діють такі міжнародні професійні об'єднання консалтингових фірм:

– **Міжнародна Рада інститутів управлінського консультування** (The International council of management consulting institutes – ICMCI) – заснована у 1987 р. Це мережа асоціацій консультантів по всьому світу, яка має загальну місію, цінності і цілі. Національні інститути, що входять до

Ради, здійснюють процедуру сертифікації консультантів відповідно до Амстердамського стандарту. Зараз до Ради входять 37 країн - постійних членів і 8 тимчасових.

– **АМКФ (асоціація менеджмент-консалтингових фірм)** – заснована у 1929 році, є найстарішою. Визначально була національною асоціацією консалтингових фірм США (АКМЕ), проте потім де-факто перетворилася на транснаціональну компанію і має філії у всьому світі;

– **ФЕАКО (Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки і управління)** — заснована у 1960 році в Парижі, на сьогодні включає 25 національних Асоціацій країн Європи, налічує більше 1200 консалтингових фірм (12000 консультантів);

– **ВКО (вузькопрофільні консалтингові об'єднання)**, наприклад консалтингові фірми фондового ринку, кадровий консалтинг, міжнародне об'єднання аудиторських фірм тощо. В Україні ВКО є Українське товариство оцінювачів.

Крім професійних консалтингових асоціацій, існують також організації, де консультанти діють поряд з іншими фахівцями в області менеджменту: викладачами, професійними менеджерами, маркетологами і т.ін. До таких організацій належать Європейський фонд розвитку менеджменту (EFMD), Асоціація розвитку менеджменту країн Центральної та Східної Європи (CEEMAN), Американська асоціація менеджменту (AMA), Всеяпонська федерація менеджмент-організацій (ZEN-NON-REN).

*Роль міжнародних консалтингових асоціацій у розвитку бізнес-консалтингу* дуже суттєва. Вони виступають суб'єктами регулювання міжнародного та національних ринків консалтингових послуг (на додаток до державного регулювання): вони підсилюють переваги регулювання і підправляють «провали» урядів, особливо на локальному рівні. Ці асоціації створюють методологічну базу консалтингу, яка відповідає міжнародним стандартам і інноваційному розвитку; вони виявляють і задовольняють той попит фірм у різних країнах, який уряди через свою бюрократію і негнучкість просто «не бачать». Міжнародні консалтингові асоціації

люблюють діяльність консалтингових фірм, забезпечують їм додаткове фінансування. Вони проявляють солідарність з невеликими консалтинговими фірмами, яким важко боротися з монополістами. Загалом вони активізують людські ресурси, творчий і інтелектуальний капітал, зростання відповідальності міжнародних і національних консалтингових фірм.

**Головні завдання міжнародних професійних асоціацій і інститутів консультантів:** забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг і професійної поведінки своїх членів, розповсюдження стандартів якості послуг та етики відносин із клієнтами; послаблення асиметрії інформації про якість консалтингових послуг; розроблення рекомендацій щодо організації та методів консультування, виконання досліджень з метою прогнозування потреб у консультативних послугах; здійснення видавничої та рекламної діяльності тощо.

**Додаткові цілі функціонування міжнародних консалтингових асоціацій:** посилення міжнародного поділу праці, спеціалізації та кооперування, координація та інформаційне забезпечення консалтингових компаній у різних країнах світу; імпорт правил економічної поведінки підприємців з провідних країн до периферії.

**Тенденцією** розвитку міжнародних професійних консалтингових організацій, які є лідерами на світовому ринку, стає їх прогресуюча трансформація у сучасні бізнес-орієнтовані організації. Цей процес супроводжується прискоренням їх транснаціоналізації, про що свідчить їх внутрішня структураі.

Ринок консалтингових послуг України значно залежить від капіталу міжнародних фінансових організацій. Нині вони контролюють 60 % вітчизняного консалтингового ринку. Найбільш платоспроможними замовниками є банки, які виявляють високий рівень компетентності і професіоналізму у сфері консалтингу.

### **Лекція 3. Інтернаціоналізація та глобалізація консалтингу як бізнес-індустрії**

## **План**

1. Стадії та форми інтернаціоналізації й глобалізації бізнес-консалтингу.

2. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії на світовому ринку. Стратегії конкурентних переваг.

3. Міжнародна диверсифікація та аутсорсинг на світовому ринку консалтингу.

4. Виклики ведення консалтингового бізнесу за кордоном.

### **1. Стадії та форми інтернаціоналізації й глобалізації бізнес-консалтингу**

На певному етапі розвитку кожна компанія стикається з альтернативою: обмежувати діяльність фірми рамками національної економіки або виходити за її межі, на міжнародний ринок. Досвід успішних компаній в різних сферах бізнесу демонструє, що без інтернаціоналізації і глобалізації розвивати успішний бізнес неможливо.

#### ***Стадії інтернаціоналізації бізнес-консалтингу***

(їх послідовна зміна відображає зростання глибини залучення компанії на зовнішні ринки)

– ***Експорт послуг***. Містить оцінку експортної готовності консалтингових послуг і компанії, розробку експортного плану й експортної стратегії, дослідження іноземного ринку та відбір цільового ринку, пошук контрагентів, укладання експортного контракту, обрання методів фінансування, власне експортна діяльність.

– ***Вивезення капіталу за кордон***: угоди з місцевими компаніями (особливо у прикордонних територіях), міжнародна диверсифікація власних активів, отримання активів іноземних консалтингових компаній, отримання вітчизняною консалтинговою компанією акцій інвестиційного фонду іншої країни, створення сумісних підприємств, міжнародний аутсорсинг.

– ***Міжнародне виробництва/надання консалтингових послуг***, яке функціонує на основі прямих інвестицій і контролюється та управляється мультінаціональними

компаніями.

Ці стадії мають відповідні форми міжнародного бізнес-консалтингу.

**Форми інтернаціоналізації міжнародного бізнес-консалтингу:**

– *прямий та непрямий експорт консалтингових послуг.*

Прямий експорт передбачає самостійне проведення операцій. Непрямий експорт передбачає користування послугами посередників. Є важливим на початку експортної діяльності, бо зменшує витрати і ризики. Це може бути експорт за допомогою агентів або філій.

– *портфельний трансфер ресурсів* (трансгранична діяльність без інвестування на основі угод з місцевими компаніями: ліцензування, франчайзинг, інжиніринг та ін.),

– *прямі іноземні інвестиції, сумісне володіння закордонним виробництвом* із локальним партнером;

– *формування транснаціональної корпорації - ТНК* (створення закордонного сектору виробництва, формування мережевої структури). ТНК сьогодні - це ключові розповсюджувачі сучасних технологій бізнес-консалтингу. Ці компанії відіграють провідну роль у розширенні економічних зв'язків між підприємствами різних країн. ТНК посідають перші позиції у світовому виробництві у низці галузей. ТНК як суб'єкт консалтингу є результатом дієвого розвитку міжнародної торгівлі послугами.

Глобалізація є тенденцією розвитку консалтингового бізнесу від внутрішніх і національних ринків до інших ринків по всій земній кулі. Новітній тренд – це перехід глобальної активності у цифрову глобалізацію, розвиток консалтингового бізнесу на основі цифрових технологій.

**Індикатори глобалізації окремої консалтингової компанії:** ступень її інтегрованості у світову економіку; частка внутрішньофірмових потоків послуг та інвестицій у світовому обсязі; міжнародна диверсифікація надання послуг; масштаби і пропорції розподілу своїх активів на ринках різних країн та обсяги поширення географії надходження своїх доходів.

Глобалізація бізнес-консалтингу має переваги та ризики,

які представлені у наступній таблиці.

Таблиця 3.1

**Переваги та ризики глобалізації бізнес-консалтингу**

Переваги глобалізації бізнес-консалтингу	Ризики глобалізації бізнес-консалтингу
Економія консалтингових компаній на витратах виробництва завдяки позитивному ефекту масштабу; скорочення витрат і зниження цін, консолідація фінансових ресурсів.	Посилення світової економічної взаємозалежності (інтегрованого виробництва) і вразливості окремого консалтингового бізнесу. Швидке поширення негативного впливу на будь-який бізнес (наприклад, вплив Vsexit на працю консалтингових компаній ЄС).
Демонополізація глобального ринку консалтингу, поява нових конкурентних сегментів бізнес-консалтингу. Розвиток внутрішньої конкуренції (адже до внутрішніх конкурентів приєднуються необмежені в діях сильні зовнішні конкуренти), зростання ефективності виробництва. Конкурентний тиск на користь безперервного впровадження інновацій у світовому масштабі.	Ризики бізнес-консалтингу op-line: висока швидкість прийняття рішень, «розмивання» традиційних основ бізнесу і менеджменту, рівномірного і стабільного узгодження процесів.

<p>Інтенсивна передача технологій, наукового досвіду і розробок у галузі консалтингу. Економічні вигоди для небагатих країн: пасивний науково-технічний розвиток національних компаній у короткий термін за відносно менші витрати.</p> <p>Координація науково-технологічних дій на ринку міжнародного консалтингу.</p>	<p>Зростання диференціації у рівні доходів споживачів консалтингових послуг – великих підприємств (монополістів) і малого бізнесу; перші мають ресурси для дорогих міжнародних консультантів або є учасниками ТНК, другі часто не в змозі вдаватися до порад іноземних консультантів.</p>
<p>Зростання диференціації консалтингових продуктів, вибору для споживачів, збільшення еластичності попиту і зниження цін.</p>	<p>Зростання диференціації у рівні доходів компаній у багатих і небагатих країнах.</p>

## **2. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії на світовому ринку. Стратегії конкурентних переваг**

Ефективність консалтингової діяльності за кордоном передбачає створення правильного алгоритму бізнес-процесів. Він охоплює усі параметри і послідовність діяльності компанії та допомагає вирішенню важливих стратегічних завдань.

***Основні бізнес-процеси консалтингової компанії, що надає послуги за кордоном:***

- Визначення асортименту послуг іноземним клієнтським компаніям; це основний блок стратегії компанії. Малому і середньому бізнесу важко обирати занадто широкий діапазон, великій компанії – легше.

- Визначення базових іноземних клієнтів; напрями – обслуговування підприємств певного розміру (дрібні, середні, великі, дуже великі); обслуговування об'єктів однієї або декількох галузей (енергетика, будівництва, логістика); обслуговування підприємств певної форми власності (приватні, державні, змішані); географічний поділ ринку; обслуговування фірм з різним рівнем складності систем управління.

- Визначення глобальної технологічної стратегії відповідно до життєвого циклу послуг; процес зміни стадій

проектування і розробок, випуску на ринок, зростання, зрілості, насичення і занепаду має часовий вимір. Так, певні послуги застарівають, і їх слід замінити швидше, ніж інші. Причому бізнес певних країн спеціалізуються на експорті послуг залежно від їх життєвого циклу: на стадії розробки інноваційні послуги впроваджують і експортують у розвинених країнах за монопольно високими цінами; на стадії зрілості надання послуг за низькими цінами уходить до країн, що розвиваються.

Кожна консалтингова компанія повинна прийняти рішення стосовно доцільності проведення дослідження з розроблення нових послуг. Індивідуальні консультанти та малі фірми не можуть реалізовувати великі дослідницькі проекти через брак ресурсів. Зазвичай вони інтегрують до поточних досліджень в університетах, що спеціалізуються на питаннях консалтингу та управління. Великі та середні фірми самостійно проводять дослідження, спрямовані на розробку нових послуг. Досить часто ці дослідження призупиняються через надмірну завантаженість персоналу оперативною роботою. Тому деякі вчені-теоретики успішно конкурують з професійними консультантами: вони здатні вийти на ринок з новими продуктами, підкріплюючи свої поради фундаментальними дослідженнями.

– Визначення розміру (питомої ваги у загальному обсязі) та темпів зростання компанії на світовому ринку. Рішення щодо даного питання залежить від обсягів ринку консалтингової компанії, спектра запропонованих нею послуг, внутрішніх ресурсів та конкурентних переваг. Та компанія, що обирає консервативну стратегію з метою збереження команди спеціалістів, стикається з проблемою старіння персоналу та його навичок. Тоді фірма може обмежити спектр своїх послуг такими, що потребують роботи досвідченого персоналу. Консалтингова фірма, що обирає стратегію зростання, стикається з проблемами рекрутингу професіоналів. Фірма несе витрати, пов'язані з навчанням, стажуванням та залученням до роботи початківців.

– Визначення сутності та напрямів взаємодії із зовнішнім конкурентним середовищем. Лише великі



інтернаціональні компанії (до 10 у світі), можуть вирішувати складну управлінську проблему самостійно, виходячи з власних ресурсів і не звертаючись за допомогою до колег. Консалтингові фірми середніх розмірів мусять укладати угоди з колегами для виконання окремих робіт у межах генеральної угоди з клієнтом. Поширеним прийомом є залучення незалежних консультантів для роботи на неповний робочий день. Такі угоди про співробітництво із колегами сприяють атмосфері взаємного довір'я та пануванню єдиної філософії консультування серед професіоналів.

Метою правильно обраних бізнес-стратегій є набуття компаніями конкурентних переваг на міжнародному ринку.

**Конкурентні переваги** – це умови, які дозволяють компанії утворювати унікальні сегменти (ніші) ринку консалтингових послуг та забезпечувати перемогу над суперниками, отримувати більший прибуток для фірми та її акціонерів. Чим триваліша конкурентна перевага, тим конкурентам важче її нейтралізувати.

Існує дві основні стратегії конкурентних переваг – це порівняльні переваги і диференціальні переваги.

Стратегія **порівняльних переваг** передбачає надання консалтингових послуг за нижчою ціною, ніж у конкурентів. Реалізується, коли на ринку переважає цінова конкуренція. На порівняльні переваги фірми впливають багато факторів, зокрема локація компанії в регіонах з низькою ціною праці або низькою ціною нерухомості (прикладом є країни, що розвиваються, Україна). Українські компанії, у свою чергу, досягають чільного місця на світовому і регіональних ринках в основному за рахунок цінової конкуренції (більш низької ціни праці консультанта).

Стратегія **диференціальних переваг** передбачає орієнтацію на пропонування більшої користі для іноземного споживача, тобто надання йому консалтингових послуг високої якості, які перевершують конкурентну пропозицію. Диференціальні переваги створюються передовими технологіями, унікальними послугами. Їх формують також бренди, реклама, позитивна громадська думка. Ці чинники сприяють утриманню великих сегментів ринку, свого роду

"захопленню споживачів". Консалтингова діяльність є дуже чутливою до вимог інноваційних процесів, що великою мірою зумовлено структурою персоналу консалтингової компанії.

Конкурентні переваги ведуть до *міжнародної конкурентоспроможності* консалтингового бізнесу та випередження лідерів глобального ринку. Охоплює державні підприємства та недержавні компанії.

Нижчий рівень міжнародної конкурентоспроможності бізнесу – це пасивна адаптація до світового ринку без значних внутрішніх змін. Дозволяє задовольняти міжнародний попит на послуги. Наприклад, накопичення інформації про зміни зовнішнього середовища у часі, прогнозування розвитку зовнішнього середовища, формування виробничих резервів, які можуть бути швидко використані в мінливих умовах зовнішнього середовища. Тобто це - реакція підприємств на зміни зовнішнього середовища, що вже відбулись «постфактум».

Середній рівень міжнародної конкурентоспроможності бізнесу – активна реакція на конкуренцію, тобто ініціативне підвищення конкурентних переваг на світовому ринку.

Вищий рівень міжнародної конкурентоспроможності бізнесу – прискорене забезпечення сталої конкурентної переваги, він є багатократно більш прибутковим і ефективним. Передбачає використання сильних сторін компанії та формування тривалих конкурентних переваг на ринку, використання інноваційних технологій консалтингу, прогнозування й передбачення ринкової кон'юнктури.

### **3. Міжнародна диверсифікація та аутсорсинг на світовому ринку консалтингу**

Світовий ринок консалтингу перебуває у постійному процесі диверсифікації. Міжнародна диверсифікація та аутсорсинг є потужними чинниками збільшення конкурентоспроможності консалтингових компаній. Водночас вони відображають певну стадію інтернаціоналізації консалтингового бізнесу.

**Міжнародна диверсифікація** діяльності консалтингової компанії є метод управління її ризиками, що передбачає розосередження активів, розширення асортименту послуг, іноземних інвестицій, створення нових сегментів на глобальному ринку. Сенс диверсифікації – це розподіл ризиків та запобігання банкрутства. Найбільш економічно ефективний рівень зниження ризику існує в умовах, коли компанія посідає від 25 до 30 % ринку.

Рішення про диверсифікацію активів компанія приймає на основі співставлення її переваг та ризиків, привабливих та слабких сторін.

*Таблиця 3.2*

***Привабливі та слабкі сторони міжнародної диверсифікації ресурсів консалтингової компанії***

<b><i>Привабливі сторони</i></b>	<b><i>Слабкі сторони</i></b>
Компенсація низького рівня продажу послуг або збитків на внутрішньому ринку високими обсягами продажів і прибутків на зовнішніх ринках	Справжній успіх потребує диверсифікації в значних обсягах. Він під силу тільки великій компанії, малому підприємству дуже важко;
Можливість у довгостроковій перспективі переорієнтувати діяльність із збиткових сегментів ринку до прибуткових	Іноді робітники не мають достатніх знань і досвіду, щоб управляти виробництвом нового консалтингового продукту за кордоном
Отримання синергетичного ефекту, коли об'єднані фірми разом мають	Для отримання прибутку від міжнародної диверсифікації

ефект більше, ніж арифметична сума їх індивідуальних ефектів.	необхідний певний час (продовжене отримання прибутку)
Мінімізація антагонізму між фірмами, налагоджування співробітництва.	Головна компанія залежить від непередбачених, форс-мажорних політичних і економічних подій в іншій країні.

Незважаючи на ризики, міжнародна диверсифікація є потужним фактором конкурентоспроможності консалтингової компанії

*Аутсорсинг* на ринку консалтингових послуг – це бізнес-практика консалтингових компаній, яка передбачає передачу окремих (часто непрофільних) бізнес-функцій зовнішній організації, зокрема за кордоном. Економічна сутність аутсорсингу полягає в побудові системи економічних відносин між різними організаціями, які передають і приймають на себе виконання окремих видів діяльності на основі довготривалих угод. Для аутсорсера передана функція є основним видом діяльності.

Наприклад, іноземні компанії завжди використовували роботу юристів інших юрисдикцій зі спеціальними знаннями та знаннями положень щодо бізнес-угод іноземного права. Певні юридичні фірми також почали делегувати частину свого бізнесу за кордон. В деяких випадках фірми використовують свої офіси в інших юрисдикціях, щоб надавати послуги за кордоном.

Існує оншорний і офшорний аутсорсинг, повний і частковий аутсорсинг, зовнішній і внутрішній аутсорсинг.

Якщо аутсорсинг здійснюється на внутрішньому ринку – це *оншорний аутсорсинг*; якщо на зовнішньому – *офшорний аутсорсинг*.

Приклад офшорного аутсорсингу: компанія з Лондону залучає групу юристів з Південної Африки для рецензії (перевірки) правових документів. Приклад оншорного аутсорсингу: використання певних функцій молодших юристів і помічників юристів (патентні заявки, звіти управління, аналіз

документів, складання досудових клопотань), що є резидентами країни.

**Повний аутсорсинг** – це передача бізнес-процесу аутсорсеру в цілому. Наприклад, консалтингова фірма, що розташована на ринку однієї країни, повністю віддає функції бізнес-консалтингу іноземній компанії. **Частковий аутсорсинг** – передача йому певного набору функцій. Наприклад, іноземна компанія, яка інвестує в Україну, використовує аутсорсинг консалтингу транспортних перевезень в країні, який виконує певна українська фірма або окремих підприємств-консультант. Це може бути дешевше, ніж посада свого консультанта в головній компанії. Частковий аутсорсинг широко використовується при розробці нових видів консалтингового продукту, що потребує значних інвестицій і тривалих термінів освоєння.

**Зовнішній** аутсорсинг означає передачу певних функцій зовнішньому виконавцю, який діє як самостійний гравець на ринку. Між ними складаються ринкові відносини, закріплені контрактом. **Внутрішній** аутсорсинг, або **інсорсинг** означає перерозподіл функцій всередині великої компанії, створення дочірнього та внучатого підприємства з метою контролю за якістю виконання функцій. ТНК.

**Головні цілі аутсорсинг-стратегії консалтингових компаній:**

1. Скорочення виробничих витрат і часу обороту капіталу (виробничого циклу).

Наприклад, навіть за умови однакової кваліфікації фахівців вартість залучення іноземного консультанта-аутсорсера часто в рази менше, ніж заробітна плата штатного робітника. Крім того, практика свідчить, що найдосвідченіші і затребувані фахівці, обирають для себе «сольну» кар'єру або роботу в аутсорсинговій компанії.

2. Концентрація уваги компанії на найбільш суттєвих завданнях (функціях) консалтингового бізнесу, збільшення ефективності використання ресурсів (компанія-замовник використовує конкуренцію на ринку виконавця для поліпшення якості його послуг).

3. Використання передових бізнес-технологій консалтингу і ноу-хау задля завоювання і утримання конкурентних переваг на світовому ринку.

4. Рівність сторін договору і простіша процедура зміни відносин між фахівцем і організацією.

Зокрема, якщо клієнт буде незадоволений якістю наданих консалтингових послуг, то досить попередити постачальника таких послуг про розірвання договору. Немає необхідності вигадувати причини для звільнення, виплачувати вихідні допомоги відповідно до Трудового кодексу (як зі штатними працівниками). Таким же чином відбувається рішення питань, що стосуються оплати консультантів.

5. Аутсорсинг – це законний спосіб податкової оптимізації для консалтингових фірм.

#### ***Ризики аутсорсингу:***

1. Зростання трансакційних витрат через укладання договорів з іншими компаніями. Це витрати часу і додаткових зусиль, зокрема з боку юридичної команди фірми, на ведення переговорів, вибір виду та оформлення контракту, дотримання його умов; на вимірювання та контроль якості послуг, що надає аутсорсер; втрати від неповної інформації про аутсорсера та невизначеності зовнішнього середовища. І головне – інша сторона має доступ до конфіденційної інформації консалтингової компанії, що містить загрозу її безпеці.

Тому компанія з Лондону, що залучає групу юристів з Південної Африки для рецензії (перевірки) правових документів, повністю відкриває їх для доступу лише в офісах Великої Британії. Крім того, вони можуть бути переглянуті або опрацьовані спільно, але завантажені чи роздруковані за кордоном – ні.

2. Втрата відсутності зв'язку між компанією і аутсорсинговим виконавцем, що може відстрочити завершення проєктів. Особливі загрози містять ринки постсоціалістичних країн, де довіра мінімізована, недобросовісна конкуренція посідає значне місце, є витік конфіденційної інформації.

#### **4. Виклики ведення консалтингового бізнесу за кордоном**

Експансія на зарубіжні ринки консалтингу – це добра бізнес-мета, але її досягнення не виключає низки труднощів, до яких бажано підготуватися заздалегідь.

Головними викликами іноземних ринків щодо індустрії бізнес-консалтингу є такі:

– Виклики споживчих настроїв щодо іноземних консультантів і довіри до них.

Далеко не завжди критерієм обрання ринку для експансії є їх подібність з внутрішнім ринком. Високий попит на консалтингові послуги певної компанії в рідній країні не означає аналогічний попит на них за кордоном. Перш ніж інвестувати час і кошти в завоювання «нових територій», менеджмент компанії має переконатися, що там є свій покупець і споживач, вони потребують цих послуг і готові їх купувати.

Слід відвідати країни позиціонування вашого бізнесу і скласти уявлення про те, чи працюватиме там бізнес. У першому випадку це відвідування здійснює керівник компанії особисто. Він не тільки проводить маркетинг, але й знайомиться з культурою, традиціями, соціальними засадами потенційних покупців. Інший варіант - керівник нікуди не їде, а спирається на експертний висновок, а краще – на два-три висновки з різних джерел. Особисте відвідування здійснюється пізніше – найчастіше це вже підтвердження або спростування тих висновків, що зробили експерти.

Що стосується ринку України, то керівники зарубіжних компаній самостійно не часто їдуть в Україну шукати контакти, найчастіше вони надсилають своїх юристів з довіреними особами (партнерами або родичами). Їм треба приділити увагу, познайомитися ближче, а потім вже їхати на ділову зустріч.

– Виклики місцевої конкуренції. Треба розібратися, яка конкурентна структура там переважає. Якщо чиста монополія – зайти на цей ринок досить важко. Перешкоди – монопольні ціни на консалтинговий продукт (зазвичай дуже високі, проте іноді – демпінгові, щоб розорити конкурентів, зокрема іноземних). Перемогти на цьому ринку можна за допомогою унікальної, ексклюзивної пропозиції. Якщо на

місцевому ринку розвивається монополістична конкуренція – шанси його опанування є. Але необхідні зусилля, щоб переконати покупців відмовитися від звичних консалтингових компаній і переорієнтуватися на нову компанію. Особливо складно малому та середньому консалтинговому бізнесу заслужити довіру іноземних споживачів і подолати конкуренцію місцевих компаній.

– Виклики контролю імпорту та ліцензування послуг. На національних ринках можливий протекціонізм, його долати буває дуже важко.

– Виклики цінової політики. Вона залежить від декілька чинників, зокрема від дефіциту консалтингових послуг або, навпаки, його надлишку на іноземному ринку. Початок освоєння ринку зазвичай передбачає менші ціни, майже на рівні собівартості, бо головна мета – досягти позиціювання на ринку.

– Виклики інституціонального середовища і менталітету громадян країн і Заходу, і Сходу. По-перше, відмінності у законодавстві, яке треба ретельно вивчити. По-друге, відмінності у стилі економічної поведінки підприємців і споживачів. Якщо для підприємців західних країн характерні раціоналізм, чітка регламентація дій, виважені фрази угод, то для підприємців східних країн – попередні застілля, розмова з чаюванням, "козиряння" знайомством з представниками державної влади тощо. Менеджери компаній тут зазвичай мають ненормований робочий день. Ділові зустрічі та укладання угод нерідко відбуваються вже після його закінчення. Відрізняються і манери спілкування, що прийняті в різних країнах..

– Виклики, пов'язані із мовними та культурними відмінностями. Це відбивається і на змісті бізнес-плану, і на характері споживчої поведінки, що потребує нової філософії маркетингу. Потрібні або співробітники, які знають не менше двох мов, або контакти з фрілансерами. Важливим є формування поважного ставлення до традицій інших країн, їх урахування у переговорах і побудові бізнесу за кордоном.

## **Модуль 2. МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ**



## НА СВІТОВИХ ТОВАРНИХ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИНКАХ

### **Лекція 4. Бізнес-консалтинг зовнішньоторговельної діяльності фірми**

#### **План**

1. Аналіз змісту та сучасних тенденцій розвитку міжнародної торгівлі.
2. Протекціонізм й вільна торгівля: поради підприємцям.
3. Консультування бізнесу з організації зовнішньоторговельних операцій.
4. Консультування євроінтеграції бізнесу України.

#### **1. Аналіз змісту та сучасних тенденцій розвитку міжнародної торгівлі**

*Міжнародна торгівля* – це обмін товарів і послуг, а також факторів виробництва між іноземними суб'єктами (державами, компаніями, підприємцями). Її обсяг залежить, подібно мікроекономічному рівню, від цін, попиту і пропозиції. Проте міжнародний ринок має свої особливості.

На міжнародному ринку точка рівноваги означає, що надлишкова пропозиція країни X дорівнює надлишковому попиту в країні Y. Попит на експортовані товари і пропозиція імпортованих товарів завжди урівноважені. Рівноважна ціна відображає інтернаціональну ціну товарів. Вона слугує орієнтиром для визначення цін міжнародних контрактів між контрагентами різних країн світу.

Поняття «міжнародна торгівля» не тотожне за своїм змістом поняттю «зовнішня торгівля». Зовнішня торгівля – це торгівля однієї країни/компанії з іншими країнами/компаніями світу, форма участі країни/компанії у міжнародній торгівлі. Може застосовуватися лише до окремо взятої країни. Зовнішня торгівля регулюється на національному рівні, а у регулювання міжнародної торгівлі важливу роль відіграють міжнародні економічні інститути, зокрема СОТ, Міжнародна торгова

палата, а також товарні угоди.

Згідно з Віденською конвенцією ООН про міжнародні договори купівлі-продажу, торгівля вважається міжнародною лише у випадку, коли об'єкт обміну перетинає митний кордон держави. Перетин кордону має бути засвідчений митною службою та зареєстрований відповідно до законодавчих вимог. Тобто зміна власника у міжнародній торгівлі є не обов'язковою: якщо торгують контрагенти різної національної приналежності, але однакової резидентності, міжнародною торгівлею це не вважається. Водночас угода буде визнана міжнародною, навіть якщо суб'єкти торгової угоди знаходяться у власності однієї особи, проте мають різну резидентність (наприклад, угоди між материнськими компаніями та їх філіями у різних країнах).

***Сучасні тенденції розвитку міжнародної торгівлі*** - це сигнали для зовнішньоекономічної поведінки компаній. До них належать:

1. Лібералізація торгівлі, зростання її обсягів. Формування глобальних ринків товарів і послуг, зростання їх залежності від світових криз. Найбільші з них – сировинні товарні ринки (ринок нафти і газу), продовольчий ринок (ринок зерна), ринок ліків, автомобільний ринок, світовий транспорт, ринок ІТ-послуг, фінансовий ринок і туризм.

2. Транснаціоналізація ринків товарів і послуг. На ТНК припадає 2/3 міжнародної торгівлі. Вони дуже активні на світовому ринку послуг, зокрема консалтингових. Відіграють провідну роль у торгівлі патентами, ліцензіями, наданні технічних послуг, здійсненні підрядних робіт. Під контролем ТНК знаходиться основна частка НДДКР та накопиченого виробничого досвіду.

3. Регіоналізація міжнародної торгівлі та відповідна сегментація світового ринку. Обумовлена інтеграційними союзами та геополітикою.

У країнах-членах інтеграційних угруповань поступово знімаються обмеження на переміщення товарів, послуг, трудових ресурсів, капіталу. Відповідно, товарообмін між країнами-учасницями стає більш інтенсивним. Але стосовно третіх країн, що не входять в інтеграційні угруповання,

зберігаються подекуди доволі жорсткі торгові обмеження як тарифного, так і нетарифного характеру.

4. Значний відрив кількості торговельних угод, з одного боку, між самими постіндустріальними країнами, з іншого – між ними і всіма іншими країнами.

Найбільш динамічна торгівля – між США, Західною Європою та Японію. У 2017 р. – 67,62 % світового експорту (1995 – 70,24 %). Товарообіг ЄС у світовій торгівлі – 31,1%.

5. Надзвичайно високі темпи росту зовнішньої торгівлі певних країн Азії, Латин Америці, Африці.

6. Удосконалення структури торгівлі:

А) Переважання темпів зростання торгівлі готовою продукцією у порівнянні із сировиною.

Порівняння показників 1980 р. і 2017 р.: експорт продукції обробної промисловості ЄС становив відповідно 71,8 % і 53,6 % від товарного експорту; частка палива та продукції видобувної промисловості – 15,4 і 27,5 %, частка сільськогосподарської продукції – 9,8 і 14,7 %. Основними експортерами продукції з високою доданою вартістю є розвинені країни, орієнтовані переважно на взаємну торгівлю.

Б) Посилення обміну послугами у порівнянні з обміном готовими продуктами.

За даними СОТ, у 1990-2017 р.р. загальний обсяг експорту комерційних послуг збільшився у 6,6 разів, у 2017 р. частка послуг у ВДВ ЄС у середньому складала понад 73 %. Найбільш активними постачальниками послуг є розвинені країни: на них припадає 28,67 % від загального експорту. Серед них у 2017 р. - Сполучені Штати, Великобританія і Німеччина. Ці країни разом з Китаєм є найбільшими імпортерами у світі. З іншого боку, сумарний експорт послуг Китаю, Індії та Сінгапуру у 2017 р. склав майже 600 млрд. дол. Тобто головними акторами міжнародного ринку послуг є постіндустріальні країни та Китай, Індія, Сінгапур.

В) Скорочення питомої ваги транспорту в експорті послуг як наслідок зменшення питомої ваги сировинних товарів. Збільшення частки послуг, пов'язаних з інтелектуальною власністю, туризму, фінансових та бізнес-послуг.

У Сінгапурі експорт інтелектуальних послуг збільшився у 2017 р. найбільше – на 36 %.

Г) Поширення безготівкової торгівлі. Вона надає додаткові темпи зростання світової економіки. Найбільший вплив електронних платежів помітний в країнах, які розвиваються. Безумовним лідером стає Китай. Великий вплив безготівкової торгівлі на національну економіку спостерігається в Чилі, Бразилії, Новій Зеландії, вона швидко розвивається в Україні.

Д) Розвиток електронної торгівлі. В Європі on-line торгівля - один з найдинамічніших ринків. Лідерами є Великобританія, Німеччина і Франція. В Україні зростання становить

30-59% на рік незалежно від економічних коливань. Найбільш популярні сегменти - комп'ютери та оргтехніка, побутова техніка і книги.

У структурі глобальної електронної торгівлі країн-членів СОТ у 2017 р. business-to-business торгівля переважає у 6 разів електронну комерцію на споживчому ринку

7. Активізація міжнародного та наднаціонального регулювання світової торгівлі.

Станом на 17.01.2019 р. Світова організація торгівлі налічує 164 члени (у тому числі Україну), ще 22 країни ведуть переговори про вступ. На країни-учасниці СОТ припадає 98 % міжнародної торгівлі проти 88 % у 1995 р. Її завдання – узгодження торгових правил країн-учасниць, переговори щодо зменшення або усунення перешкод у торгівлі, вирішення торгових спорів, моніторинг та перегляд торговельної політики членів, а також забезпечення прозорості регіональних і двосторонніх торговельних угод. Тобто міжнародне регулювання спрямовується на лібералізацію світової торгівлі.

## **2. Протекціонізм й вільна торгівля: поради підприємцям**

Діяльність бізнесу на міжнародній арені залежить від типу зовнішньоторговельної політики держави.

**Вільна торгівля** існує тоді, коли обмін товарами і послугами йде без обмежень (тарифів, мит або квот). Є корисною для бізнесу, який торгує за кордоном. Зазвичай уряди підтримують свої кращі виробництва, які в інших країнах розвинені гірше. Це підвищує основні конкурентні переваги національної економіки та бізнесу в провідних сферах. Тому для бізнесу важливим є обрання конкурентного сегменту для зовнішньоекономічної діяльності.

Бізнес у Китаї та Індії почав розвиватися швидше, коли підготувалися і сприйняли принципи вільної торгівлі в 1980-х і 1990-х роках. 166 країн є членами СОТ, яка прагне забезпечити вільні, плавні, передбачувані торговельні потоки.

**Протекціонізм** передбачає прямий захист урядом національної економіки, внутрішнього бізнесу та робочих місць від іноземних товарів (конкурентів).

**Відкритий протекціонізм** означає адміністративні, кількісні обмеження – тарифні та нетарифні. **Тарифи** - це імпорتنі мита. Вони встановлюються і збираються урядом з метою підняття ціни імпорту до такої, що дорівнює або перевищує місцеві ціни. Технічні стандарти і торгові квоти є **нетарифними бар'єрами**, метою яких є обмеження поставок імпортованих продуктів. Квоти встановлюють також для того, щоб запобігти **демпінгу**, який відбувається, коли іноземні виробники встановлюють ціни на експортну продукцію нижче собівартості. Основна мета відкритого протекціонізму – ускладнити експорт, зробити місцеві підприємства або галузі більш конкурентоспроможними. **Ембарго** означає, що ввезення зазначених продуктів заборонено, воно є найбільш серйозним типом квоти.

**Прихований протекціонізм** означає субсидії урядів вітчизняним компаніям, або зниження їм податків, щоб допомогти в конкурентній боротьбі з імпортерами. Субсидії дозволяють генерувати прибутки за нижчими цінами. Приклади: американські та європейські сільськогосподарські субсидії та субсидії китайського уряду для розвитку автомобільної промисловості країни.

**Напрями консультивання:** допомога підприємцям, які

втрачають протекціоністський захист і виходять на експорт у зоні вільної торгівлі; консультування з питань зовнішнього інституційного середовища; консультування імпортерів та експортерів з питань скорочення витрат виробництва в умовах встановлення відповідно імпортних чи експортних тарифів; кризовий консалтинг для компаній, які опиняються на межі банкрутства через світові кризи на глобальних ринках, торгові війни та санкції; консультування з питань запобігання демпінгу. Консалтингова компанія має бути зовнішньою структурою по відношенню до компанії, якій треба обрати тип економічної поведінки в умовах протекціонізму та вільної торгівлі.

### **3. Консультування бізнесу з організації зовнішньоторговельних операцій.**

Зустрічні потоки міжнародної торгівлі – це *експорт та імпорт*. Різновидами експортно-імпортних операцій є реекспорт та реімпорт. *Реекспорт* – вивезення за кордон товарів, раніше імпортованих у країну та не перероблених. *Реімпорт* – придбання за кордоном раніше експортованих і не перероблених товарів (товарів, які не були продані на аукціонах; браковані товарів і тих, що повертаються з виставок, ярмарок). Основна ознака реімпортних товарів – перетин кордону двічі: при вивезенні і при ввезенні.

Експортно-імпортні операції впливають на головні показники зовнішньоторговельної діяльності країни:

Торговельний баланс:

експорт+реекспорт=імпорт+реімпорт

Товарообіг: експорт+реекспорт+імпорт+реімпорт

*Зустрічна торгівля товарами* – найдавніша форма зовнішньоторговельних операцій. Експортери та імпортери здійснюють збалансований обмін товарами відповідно до контрактів, де фіксуються тверді зобов'язання. Якщо баланс відсутній, різниця у вартості покривається грошовими платежами.

*Види міжнародних зустрічних торговельних угод:*

*Зустрічні торговельні угоди:*

– **Бартерні угоди** – обмін товарів (послуг) без використання грошей, але гарантією еквівалентності слугують світові ціни; в бартерних контрактах фіксуються натуральні обсяги товарів, що обмінюються. Найбільш поширеною формою business-to-business бартеру в сучасній економіці є торгівля рекламних прав: одна компанія певної країни продає доступний рекламний простір для певної компанії іншої країни в обмін на право розміщення реклами в просторі другої компанії.

– **Торговельні компенсаційні угоди** - обмін невеликих списків товарів; може виникнути різниця між вартістю взаємних поставок (обмін партії меблів вартістю 50 тис. дол. США на партію насосів вартістю 65 тис. дол. США). Різниця покривається відповідною доплатою.

– **Промислові компенсаційні угоди** відрізняються від торговельних компенсаційних угод великим обсягом товарів і на значні суми.

Останній час фірми і організації різних країн використовують ліцензійні платежі на компенсаційній основі, коли виплата ліцензійної винагороди здійснюється продуктами, виробленими по ліцензії.

**Міжнародний товарний аукціон** – це спеціально організований ринок, що періодично діє у визначених місцях. Усі зацікавлені експортери й імпортери мають право брати участь у публічних торгах у заздалегідь обумовлений час. Товари мають індивідуальну специфіку, не піддаються стандартизації. Неможлива заміна партій товарів іншими товарами. Тому обов'язковим є попередній огляд аукціонних товарів, які після продажу переходять у власність покупця. *Англійський* аукціон проводиться за схемою підвищення цін на товари (його прикладом в Україні став продаж Криворіжсталі). На *голландському аукціоні* торги починаються з найвищої ціни, яка знижується доти, доки знайдеться покупець. Найбільш поширені акційні товари – це хутра, чай, немита вовна, тютюн, предмети живопису, прикладного мистецтва, скульптури, коні і т.ін.

Інтернет сприяє зростанню аукціонного продажу.

Онлайн торгові майданчики, такі як eBay, поєднують покупців і продавців по всьому світу, дозволяючи людям подавати свої заявки в Інтернеті і відправляти платіж в електронному вигляді. В Україні навіть держустанови роблять закупівлі через ProZorro. Нерезіденти беруть участь.

**Торгівля через товарну біржу.** Товарна біржа є об'єднаною некомерційною асоціацією, яка визначає і забезпечує дотримання правил і процедур для оптової торгівлі товарами і пов'язаними з ними інвестиціями, такими як товарні ф'ючерси. На практиці поняття товарної біржи також використовують для позначення приміщення (фізичного центру), де відбувається торгівля.

Для проведення міжнародних торговельних операцій використовують **зовнішньоекономічні контракти**. Їх зміст такий: преамбула і визначення сторін; предмет договору; ціна товару і загальна сума виручки; якість; термін та умови поставки товару; умови платежу; пакування та маркування товару; гарантії; штрафні санкції та відшкодування збитків; страхування; форс-мажорні обставини; арбітражне застереження.

Менеджери компаній, які укладають зовнішньоекономічні контракти, мають враховувати транзакційні витрати, які можуть знижувати конкурентні переваги. Транзакційні витрати не пов'язані з виробництвом як таким, вони його супроводжують. До них належать:

– Витрати до укладання угоди: пошуку партнера, постачальників та інформації про кон'юнктуру ринку; ведення переговорів, вибору форми угоди, розробку системи стандартів, вимірювання якості товарів і послуг тощо.

– Витрати після укладення угоди: контролю за дотриманням умов угоди; захисту прав власності (на позови в судові інстанції, арбітраж, на відновлення порушених прав), захисту від третіх осіб – мафії, податкових органів, державних чиновників, втрати від опортуністичної поведінки зовнішніх контрагентів.

#### 4. Консультування євроінтеграції бізнесу України



**Міжнародна економічна інтеграція** – це об'єднання національних економік у єдине ціле та їх узгоджене наднаціональне регулювання. Починається з економічного регіоналізму і розвивається далі. **Економічний регіоналізм** – це економічна угода між різними регіонами про створення країнами-сусідками режиму сприяння руху товарів і факторів виробництва, координацію грошово-кредитної і фіскальної політики.

Консультанти мають довести **переваги інтеграції** для бізнесу України:

- ліквідація торговельних бар'єрів для експортерів та імпортерів і отримання ними конкурентних переваг;

Наприклад, без мит можна продавати живих тварин, рибу, сири, горіхи, більшість фруктів, овочів та олійних культур, кондитерських виробів, товарів легкої промисловості, продукції машинобудування тощо.

- спільне використання технологій, а також транскордонні потоки інвестицій;

- проведення структурної перебудови виробництва у компаніях за рахунок зовнішньої підтримки;

- отримання пільгових кредитів та допомоги у форс-мажорних ситуаціях;

- відсутність негативних наслідків від ефекту доміно, коли зростають труднощі для бізнесу, який не приєднується до інтеграційних союзів (скорочення торговельного обороту, наявність додаткових обмежень для входу на ринок).

**Форми (етапи) економічної інтеграції:** угода про преференційну торгівлю, зона вільної торгівлі (ЗВТ), митний союз, спільний ринок, економічний та валютний союз. Що більш інтегровані економіки, то менші торговельні бар'єри, більші економічна і політична координація між країнами-членами.

**Європейський союз (ЄС)** є угрупованням з 28 країн. Це класичний приклад інтеграції та регіонального ринку. Працює як єдиний економічний і політичний блок. 19 країн використовують євро як офіційну валюту. ЄС виріс з бажання

покласти край багатолітнім війнам між європейськими країнами, які завершилися з Другою світовою війною.

**Обмеження з боку ЄС для зовнішнього бізнесу:** тарифи, стандарти на продукцію, сертифікати, квоти, ліцензування і прихований протекціонізм. Це також досить складна і тривала процедура сертифікації якості товарів (маркування, пакування, екологічні стандарти)

**Зацікавленість міжнародних структур у консалтингу євроінтеграції бізнесу України:** він сприяє диверсифікації бізнесу і отриманню додаткових прибутків; посиленню ресурсу інтеграції, збільшенню простору для руху товарів, послуг, капіталу, праці, розповсюдженню європейських правил на Україну (для інвесторів дуже важливо), демонополізації європейського консалтингового ринку.

**Нові можливості бізнесу України після прийняття угоди про поглиблену і всеосяжну зону вільної торгівлі з ЄС (ПВЗВТ) з 1 січня 2016 р. :** функціонування у межах нового інституційного середовища, відповідно до цивілізаційних правил економічної поведінки; отримання безвізу; отримання додаткової конкурентної переваги на вітчизняному ринку, адже жорстка конкуренція на зовнішніх ринках змушує підвищувати ефективність виробництва, якість продукції, гнучкість, динамізм та інноваційність бізнесу (ефект «learning-by-doing»); збільшення диверсифікації бізнесу, стійкості зв'язків; менша залежність від форс-мажорних ситуацій та світових криз; доступ до понад 500 мільйонів потенційних покупців, частина з яких може стати споживачами продукції певних компаній з України; спрощені процедури проходження митниці та зменшення їх вартості; формування нових стандартів виробництва і продукції/ послуг, після чого українські товари не потребуватимуть додаткових перевірок в ЄС; сприяння виходу української продукції на ринки третіх країн завдяки визнанню української продукції на ринку ЄС; доступ до ринку держзакупівель ЄС; можливість відкривати філії в ЄС.

**Напрями консультування євроінтеграції бізнесу:**

– Побудова відносин із зовнішніми партнерами на принципах ефективного маркетингу. В Україні бізнес

побудовано поки що на відносинах із владою (GR - government relationship).

- Надання інформації про можливість ведення бізнесу на європейських ринках, про його лобювання (20% представників малого та середнього бізнесу зовсім не обізнані).

- Ефективна співпраця з експортно-кредитними агентствами, які здійснюють фінансову підтримку експорту в країнах-експортерах.

- Ознайомлення з порядком отримання для експорту в рамках режиму «нульові/зменшені мита» сертифікату форми EUR.1, який з 1 січня 2016 року видається митними органами України. Він передбачає максимальне спрощення видачі сертифікатів на безоплатній основі у найкоротший термін з одночасним посиленням відповідальності експортера за достовірність інформації, яка необхідна для визначення українського походження товару.

- Перевірка відповідності промислової продукції вимогам ЄС: Директиви ЄС, стандарти, процедура сертифікації, національні вимоги функції уповноваженого представника підприємства в ЄС (резидента ЄС – імпортер, дистриб'ютор, ін.); випробування продукції у нотифікованих в ЄС центрах сертифікації; маркування CE. Вказує, що продукція відповідає всім діючим вимогам безпечності ЄС і пройшла процедуру оцінки відповідності.

- Допомога у дотриманні показників безпечності продуктів харчової промисловості, викладеними у регламентах і директивах ЄС; в отриманні відповідних сертифікатів залежно від товару – міжнародних ветеринарних чи фітосанітарних сертифікатів.

- Впровадження процедур, заснованих на принципах НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), що надає підприємству змогу підвищити надійність і безпечність продукції, посилити її конкурентоспроможність.

## **Лекція 5. Міжнародний інвестиційний бізнес-консалтинг**

### **План**

1. Аналіз сутності, форм та особливостей сучасного міжнародного руху капіталу.
2. Сутність, мета та види послуг міжнародного інвестиційного консалтингу.
3. Консалтинг зовнішнього кредитування та управління корпоративним боргом.
4. Консультування бізнесу України з офшорного інвестування.

### **1. Аналіз сутності, форм та особливостей сучасного міжнародного руху капіталу**

*Міжнародний рух капіталу* – це зустрічне переміщення капіталу між країнами (в товарній або грошовій формі) з метою його самозростання й максимізації прибутку.

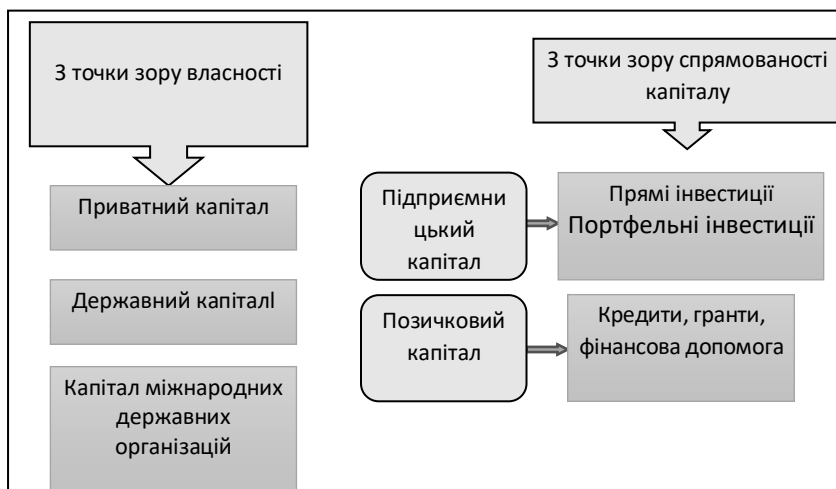
*Умови* для експорту-імпорту капіталу:

- Відмінності у нормі прибутку;
- Нерівномірність концентрації капіталу: відносний надлишок в одних країнах, та нестача в інших;
- Низькі ціни на сировину та робочу силу в країнах-рецепієнтах;
- структурні зрушення у світовій економіці (індустріалізація в країнах, що розвиваються, зміна форм власності у країнах з перехідною економікою);
- Сприятливий інвестиційний клімат в інших країнах

*Сучасні тенденції міжнародного руху капіталу* – це сигнали для інвесторів. До них належать:

- Глобалізація, яка спонукає великі компанії інвестувати одразу в багатьох країнах;
- зміна вектору інвестиційних потоків: зростання у провідні та наукомісткі галузі; до сфери послуг, у межах самого постіндустріального світу;
- значне прискорення обміну капіталами завдяки сучасним інформаційним технологіям та діям великих ТНК;
- посилення ролі Китаю та інших азійських країн як експортерів капіталу;
- зростання експорту капіталу до офшорних зон;
- періодичні кризи заборгованості країн і компаній.

Таблиця 4.1.



### Форми руху капіталу

**Іноземні інвестиції** – це експорт капіталу нерезидентом для здійснення економічної діяльності у національній економіці або кредитування бізнесу.

**Прямі іноземні інвестиції** – це вкладення у промислові, торговельні та інші підприємства (реальний сектор) за кордоном. Переважна частка щорічного світового потоку прямих іноземних потоків припадає на ТНК. Мотив –

довгостроковий інтерес. Інвестор отримує реальний контроль над новим об'єктом. Здійснює щоденну діяльність. Інвестиції іноді здійснюються окремими особами, але частіше – компаніями, які бажають ділової присутності в чужій країні та практикують щоденну діяльність. Тобто це **реальні інвестиції**.

**Портфельні іноземні інвестиції** – це вкладення у цінні папери (іноді – у підприємства, коли його частка у власності не перевищує 10-25 % від загального капіталу). Інвестор отримує прибуток у формі дивідендів та зростання курсу акцій. Але він не отримує контролю над новим об'єктом. Це **фінансові інвестиції**.

**Міжнародна позика** – акт надання грошей, майна або інших матеріальних благ суб'єктами міжнародних відносин (до них - уряди, міжнародні фінансово-кредитні організації, банки, приватні особи на умовах повернення, терміновості та виплати процента. *Мотиви надавачів позики бізнесу:* більш прибуткове використання вільних грошей, політичні та ідеологічні мотиви.

Бувають **короткострокові** (надаються терміном до одного року), **середньострокові** (надаються терміном від 1 до 5 років), **довгострокові** (надаються терміном понад 7 років). Кредит може бути одноразовим або складовою відкритої кредитної лінії. (транш МВФ для України).

Умови кредиту мають бути формалізовані в угоді перед безпосередньою передачею грошей або майна в інші руки. Якщо кредитор вимагає застави, це зазначається в кредитних документах.

## 2. Сутність, мета та види послуг міжнародного інвестиційного консалтингу

**Міжнародний інвестиційний консалтинг** – система заходів, розроблених професійними консультантами та спрямованих на отримання інвесторами фінансового доходу за кордоном. Уміле розпорядження вільними грошима компанії на глобальному ринку є запорукою підвищення ефективності бізнесу.

**Суб'єкти ринку** міжнародного інвестиційного консалтингу: А. Консультанти-міжнародники, консалтингові

компанії, які надають поради клієнтським організаціям-нерезидентам з питань інвестування та отримання кредитів; Б. Консалтингові компанії, що самі здійснюють інвестування за кордоном; В. Компанії-замовники іноземних консалтингових послуг

**Мета** міжнародного інвестиційного консалтингу: збільшення рентабельності виробництва та отримання конкурентних переваг на ринку, прискорення реалізації товарів і послуг (за допомогою кредиту), прагнення до завоювання нових ринків, диверсифікація інвестицій задля зниження ризиків та невизначеності ринкового середовища, позбавлення від екологічно брудних виробництв, відмивання незаконно отриманих коштів.

**Умови** міжнародного інвестиційного консалтингу: економічне зростання та економічна стабільність у країні замовника (тоді зростає попит на послуги консалтингу), зростання валового доходу фірм, що прагнуть брати участь у міжнародному руху капіталів, та їх кількості на конкурентному ринку, схильність підприємців до інвестування.

Міжнародний інвестиційний консалтинг відповідає на питання: у який сегмент міжнародного ринку вкладати гроші, щоб їх зберегти і примножити? Як правильно розрахувати ризики інвестування? Як скласти грамотний інвестиційний план? На ці питання має докладно відповісти інвестиційний консультант-міжнародник. Іноді керівництву фірми достатньо лише загальних рекомендацій від фахівців, в інших випадках вони повністю передають у руки консультантів управління інвестиційним портфелем підприємства.

**Завдання, що стоять перед консультантами-міжнародниками:**

- вибір найбільш ефективних схем інвестування за кордоном;
- складання прогнозу руху міжнародного капіталу;
- вибір об'єктів інвестування;
- ведення переговорів з партнерами, банками, страховими фірмами;
- розроблення бізнес-планів і надання техніко-

економічного обґрунтування інвестиційного проекту.

Професійні консалтингові агентства не тільки оцінюють інвестиційні перспективи замовника, але й залучають інвесторів для співпраці з клієнтом, якщо перед ними ставиться таке завдання.

Таблиця 3.1

**Послуги міжнародного інвестиційного консалтингу**

<b>Зміст і напрями консультування</b>	<b>Користь для замовника (клієнтської компанії)</b>
Вивчення іноземного ринку, перевірка об'єктів інвестування, збирання документації, яка необхідна для старту інвестування.	Дослідження ринку професійним і досвідченим фахівцем, мінімізація помилок стратегічного вибору та витрат втрачених можливостей.
Передінвестиційна підготовка, оцінка альтернативних напрямів інвестицій. Прогнозування напрямку і обсягів зростання фінансових потоків, аналіз ризиків.	Скорочення виробничих і альтернативних витрат, підвищення ефективності виробництва.
Планування, розробка і впровадження міжнародних інвестиційних проектів, пов'язаних з реалізацією повного циклу іноземних інвестицій (від вкладення капіталу до здачі його в експлуатацію та одержання прибутку.)	Скорочення часу на передінвестиційну діяльність і підписання інвестиційних договорів та на виробничий цикл.
Супровід впровадження міжнародних інвестиційних проектів, юридичний консалтинг.	Своєчасна корекція інвестиційного процесу, формування при необхідності заходів по виведенню активів, врахування особливостей національних законодавств.



Рекомендації з оптимального використання бюджету іноземної фірми.	Підвищення алокативної ефективності виробництва.
Оцінка ефективності напрямів (галузі) інвестування: прямі, портфельні інвестиції за кордоном, або випуск акцій компанії для продажу на зовнішньому ринку тощо.	Контроль консультантами потенційного прибутку від інвестицій і ризиків, підвищення ефективності виробництва.
Пошук і залучення іноземних інвесторів для замовників, визначення оптимального обсягу і термінів іноземних інвестицій, узгодження дій з банками, страховиками і навіть органами влади.	Створення найкращих умов інвестування для клієнтської фірми, зниження виробничих і транзакційних витрат, підвищення ефективності виробництва.
Надання інформації для іноземних інвесторів про стан ринку потенційного інвестування, його ключові переваги, національне законодавство, ризики недобросовісної конкуренції та опортуністичної поведінки контрагентів.	Зниження транзакційних витрат інвесторів від ризику та невизначеності на іноземному ринку, зростання умов для їх залучення, допомога вітчизняним компаніям в отриманні додаткового фінансування.
Поради з питань управління зовнішнім боргом компанії	Запобігання корпоративному дефолту.
Рекомендації з податкового планування, трансфертних цін та офшорного бізнесу.	Оптимізація податків відповідно до норм чинного законодавства.

### 3. Консалтинг зовнішнього кредитування та управління корпоративним боргом.

Зовнішній корпоративний борг формується у результаті накопичення банківських та товарних кредитів.

**Банківський кредит** є сукупний обсяг кредитних ресурсів, наданих внутрішнім суб'єктам господарювання іноземними банками, міжнародними фінансовими

організаціями. Це також угода між банками і позичальниками про умови погашення тіла кредиту і процентів. Значення для бізнесу: компенсація дефіциту внутрішніх інвестицій; прискорене покриття усіх операційних витрат, стимулювання виробництва, продажів товарів і послуг, задоволення зростаючих потреб споживачів; обслуговування старого зовнішнього боргу.

Найбільшим банківським кредитором малого бізнесу та місцевих проектів в Україні є ЄБРР. Прикладом є проект в агропромисловий комплекс Харківської обл.: ЄБРР надає кредити малому і середньому бізнесу, Велика Британія – технічну допомогу для розвитку.

**Торговий (товарний, комерційний) кредит** надає експортер іншій компанії за кордоном для покупки товарів і послуг. Це є угода, за якою підприємець може придбати товар без оплати готівкою (вона перекладається на більш пізній термін).

Належить до to business-to-business торгівлі. Підприємства отримують поставки, які мають вирішальні значення для зростання бізнесу, а грошей не або вистачає, або їх використовують для інших цілей бізнесу. Часто буває в формі неофіційного контракту.

В багатьох країнах торгові кредити складають приблизно 20 % від загального обсягу інвестицій, що фінансуються ззовні. Торговий кредит є найбільш корисним для підприємств, які не мають інших варіантів фінансування. У США торговий кредит використовують приблизно 60% малого бізнесу.

#### ***Специфічні типи інвестиційного кредиту***

**Лізинг** – комплексна операція, що має три складові: оренда, кредит, інвестування. Лізингоодержувач (користувач власності) обирає лізингодавця (власника і постачальника майна). Перший сплачує лізингові платежі згідно з графіком.

**Факторинг** – міжнародні фінансові послуги по поверненню експортеру більшої частини заборгованості від імпортера за допомогою спеціалізованої фінансової компанії (або банку).

**Форфейтинг** – це купівля банком чи спеціалізованою компанією (форфейтером) у експортера боргового зобов'язання іноземного покупця без права регресу.

**Ризики кредитування** для бізнесу: збільшення поточного фінансування за рахунок майбутнього, нездатність його повернення в установлений строк, наростання заборгованості як сніжної грудки, банкрутство.

Існує два види **корпоративного боргу**: запозичений бізнесом **під гарантії держави** та самостійний **приватний** борг.

Консультанти рекомендують найкращий спосіб погашення зовнішнього боргу для компанії – це грамотний стратегічний менеджмент, спрямований на отримання конкурентних переваг, підвищення рентабельності виробництва, його розширення та інноваційний розвиток.

Додаткові інструменти зменшення зовнішнього корпоративного боргу:

**Списання боргу.** Це знижує стимули зусиль компанії щодо підвищення ефективності бізнесу.

**Реструктуризація боргу** – перенос термінів платежів. Тимчасово облегує ситуацію, але стратегічно – ні, бо можуть з'явитися нові виклики, форс-мажорні ситуації, зростають проценти.

**Викуп боргу.** Якщо підприємство-боржник нарощує виробництво, накопичує прибуток, воно самостійно викупає власні борги на відкритому ринку.

**Сек'ютеризація.** В цьому випадку компанія-боржник емітує облігації, які безпосередньо обмінюються на борг.

Якщо регулюючі заходи виявились неефективними, компанія може опинитись у стані дефолту. **Дефолт** (англ. default – невиконання зобов'язань) – це відмова боржника платити проценти або основну суму кредиту при настанні терміну платежу. Виникає, коли він не в змозі виконати юридичне зобов'язання погашення боргу. Якщо бізнес випускає облігації і не в змозі виплатити по ним проценти, він також отримує дефолт за своїми облігаціями.

**Наслідки дефолту:** закриття доступу компаній до

кредитних ресурсів міжнародних організацій і країн-донорів; блокування рахунків у зарубіжних банках. Ризик арешту майна підприємства за кордоном. Дефолт створює негативну кредитну історію компанії, що знижує шанси на отримання позики в майбутньому. Рейтингові агентства знижують кредитні рейтинги компаній.

#### 4. Консультування бізнесу України з офшорного інвестування

**Офшорне інвестування** – це складова прямого іноземного інвестування компанії, яке здійснюється за межами юрисдикції країни, в якій вона зареєстрована. **Мета** офшорного бізнесу багатогранна: податкове планування; забезпечення конфіденційності; спрощений режим ведення звітності; відсутність валютного контролю; відсутність обмежень руху капіталу; захист прав власності .

**Офшорна зона** – країна або територія, де для певних типів компаній, власниками яких є нерезиденти, встановлено значні пільги з оподаткування (або взагалі відсутні податки), якщо вони отримують прибуток з джерел, що знаходяться поза країною або територією реєстрації.

Основні критерії офшорної юрисдикції:

- відсутність податкових платежів або їх значне скорочення;
- нерезидентний статус компанії і її власника;
- відсутність обмежень на вивезення і ввезення капіталів в офшорну зону;
- можливість здійснювати фінансові операції в будь-якій валюті;
- можливість для офшорної компанії мати рахунки в будь-яких місцевих і закордонних банках;
- конфіденційність інформації про осіб власників і акціонерів офшорної компанії;
- пільги щодо мінімального статутного капіталу, відсутність вимог до ведення бухгалтерського обліку і складання аудиторських перевірок.

Офшорні зони можуть бути самостійними державами (Ірландія, Люксембург, Мальта, Сінгапур, Кіпр, Панама, Західне Самоа); залежними територіями (Гібралтар у складі Великобританії, Антильські острови у складі Нідерландів, Британські Віргінські та Кайманові острови); частинами держав (провінція Нью-Брансуїк у Канаді, штати Вайомінг, Делавер у США, кантон Цуг у Швейцарії, Калмикія та Угліч у РФ). Умовно на карті світу виділяють чотири регіони, які характеризуються найбільш активною діяльністю у сфері офшорного бізнесу: північноамериканський, карибський, європейський та Океанія.

### ***Класифікація офшорних зон з позиції рівня оподаткування та конфіденційності***

- ***«кокосові» або класичні офшори (Zero Tax Heavens)*** – країни з низьким рівнем оподаткування, які не вимагають звітності. Це невеликі політично стабільні країни Третього світу (Багамські острови, Британські Віргінські острови, Кайманові острови, Панама, Сейшели, Беліз). У деяких випадках замість податку стягується щорічний фіксований збір. Висока конфіденційність (номінальний сервіс; нерозголошення реєстрових даних). Діяльність компанії майже не контролюється. Ведення та подання звітності, як правило, не є обов'язковим. Проста процедура реєстрації. Відсутній валютний контроль.

- ***зони «високої респектабельності», які надають офшорним компаніям значні податкові пільги (Law Tax Heavens)***. Вимагають ведення бухгалтерського обліку та подання звітності (Ірландія, Гібралтар). Іноді вимагають здійснення щорічного аудиту, тобто конфіденційність тут нижча. Реєстр акціонерів відкритий та знаходиться у загальному доступі. Можливий номінальний сервіс. Реєстрація та обслуговування тут дорожче, однак і престиж вище. Директор або засновник – резидент країни реєстрації.

- ***держави, що формально не є офшорами, але податкові закони у яких передбачають низьке оподаткування окремих операцій або інвесторів (США, Нова Зеландія, Великобританія, Бельгія, Нідерланди, Люксембург, Швейцарія,***

Ліхтенштейн).

• **мідшори** (midshores) – це умовна назва країн (як правило, східноєвропейських), які пропонують схожі з офшорними умови для ведення бізнесу, не поступаючись при цьому "авторитетним" країнам за рівнем репутації та іншими ознаками. Найбільш привабливими юрисдикціями є Угорщина та Болгарія. Але на практиці конфіденційність тут нижча, ніж у класичних офшорах.

### **Консалтингові послуги офшорному бізнесу:**

1. Реєстрація офшорів та супроводження міжнародних трансакцій (експортних та імпорتنих офшорних схем). Оцінка швидкості і оптимальності процедури по реєстрації компанії і її подальшого обслуговування. Обрання схеми із наступних: «Покупець при експорті», «Постачальник при імпорті», «Спаринг-офшор». Оцінка вартості кожної з них.

2. Структурування бізнесу у міжнародний холдинг. Переоформлення наявних активів на іноземну структуру (офшорну компанію, фонд або траст). Материнська офшорна компанія-холдинг виступає акціонером зарубіжних підприємств та отримує доходи від участі у капіталі у вигляді дивідендів. Це дозволяє зробити активи менш доступними для потенційного противника, а також подолати перешкоди, пов'язані з валютними, антимонопольними, організаційними обмеженнями в офшорних країнах.

3. Допомога у відкритті офшорної компанії – власника патентів і ліцензій.

Іноземна (офшорна) компанія реєструється як власник прав на інтелектуальну власність. Після цього вона видає ліцензію на використання таких прав іншій компанії, залишаючись при цьому їх володарем. Компанія-користувач виплачує компанії-власникові регулярні ліцензійні платежі. Переваги для клієнтської компанії: 1. Легальне зниження податкового навантаження на компанію, яка використовує такі права. 2. Виведення капіталу в більш безпечні юрисдикції.

4. Допомога у відкритті фізичними та юридичними особами офшорної компанії – сейфу. Її керівник (як правило, вони самі) розпоряджується рахунком. Він може бути і

власником, національним законодавством це не заборонено. За умови правильного обрання географічної юрисдикції, інвестор-керівник вирішує свої завдання. Найбільш популярними для зберігання коштів є колишні або теперішні колонії Великобританії, які добре сприймається партнерами і банками. Також зручним є спілкування (англійська мова).

5. Консультації з міжнародного податкового планування. Аналіз податкового та корпоративного режиму клієнтської компанії в країні її реєстрації; консультації з бухгалтерської звітності та її ведення, використання угод, щоб уникнути подвійного оподаткування. Вибір оптимального банку для організації грошових потоків.

6. Консультування бізнесу з методів антиофшорного національного регулювання бізнесу. До них належать:

- перевірка угод своїх резидентів з компаніями, розташованими в офшорних юрисдикціях (відповідність принципу «втягнутої руки»);

- держаний контроль за ціноутворенням при здійсненні таких операцій. Якщо податкові органи виявляють, що угоду було укладено за цінами, які нижче/вище, ніж середньоринкові, продавцю донараховуються податки у розмірі недоотриманого прибутку. Або прибуток компанії-посередника автоматично враховується у загальну суму прибутку, що оподатковується, материнської структури;

- додатковий податок на репатріацію капіталу, перерахованого в офшори;

- затвердження переліків офшорних юрисдикцій;

- запровадження системи обміну податковою інформацією;

- застосування поняття «контрольована» операція (критерії – ст. 39 ПКУ) як запобіжний засіб використанню офшорних схем.

## **Лекція 6. Міжнародний інноваційний бізнес-консалтинг**

### **План**

1. Сучасне наукомістке міжнародне виробництво.
2. Міжнародний інноваційний бізнес-консалтинг: сутність, суб'єкти, об'єкти.
3. Консалтинг трансферу технологій на глобальному ринку.
4. Консультування розвитку венчурного бізнесу та інноваційних структур у міжнародній економіці.

## **1. Сучасне наукомістке виробництво**

Постіндустріальна економіка та Інноваційний бізнес спираються на наукомістке виробництво.

*Сучасне наукомістке міжнародне виробництво* – це виробництво, яке використовує високі технології, де набувають завершеної комерційної форми результати НДДКР, що підвищують ефективність виробництва і глобальну конкурентоспроможність бізнесу на міжнародному ринку.

*Високі технології* – це систематизовані передові знання, що взагалі не мають аналогів, на певний момент часу, спрямовані на випуск продуктів/послуг чи створення процесу. Їх застосування дозволяє отримати конкурентні переваги або монопольне становище на міжнародному ринку. Високі технології створюють високу додану вартість. По мірі поширення застосування технології її призначення стає загальним, а сама технологія – рутинною (традиційною, тобто такою, що відбиває середній рівень виробництва у даній галузі).

Технології можуть бути як уречевленими (машини, устаткування, матеріали, технологічні лінії, підприємства «під ключ»), так і не уречевленими (науково-технічна інформація, знання, досвід, ноу-хау), мати «людське» втілення. Інформаційно-комунікативні технології – це сукупність програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збирання, обробки, розповсюдження, та використання даних.

Нова технологія може бути захищена одним або кількома правовими інструментами: патентом, ліцензією, ноу-хау, копірайтом, торгівельною маркою.



Носії технологій: персоналії (кадри), документи, машини, обладнання, продукція.

Результатом використання високих технологій є **високотехнологічна продукція**; у її складі домінує також високотехнологічна проміжна продукція.

З 1994 р. (оновлено у 2009 р.) фахівцями ОЕСР спільно з Інститутом систем та досліджень інновацій ім. Фраунхофера (Німеччина) складено Перелік високотехнологічних продуктів за кодами Стандартної міжнародної торговельної класифікації, до якого входять: аерокосмічна продукція, хімічна, комп'ютерна та офісна техніка, електричні машини, електроніка та телекомунікації, неелектрична техніка, фармацевтична продукція, наукові прилади, озброєння.

Відповідно до Bloomberg Innovation Index 2019 р., Україна випала з ТОП-50 найбільш інноваційних економік світу (посідає 53 позицію). Найнижчі бали наша країна отримала за невелику кількість інноваційних компаній, які б відбувалися і мали штаб-квартиру в Україні, а також за пропуски в сфері освіти.

**Високотехнологічною компанією** називають таку, що виробляє високотехнологічну продукцію, здійснює розробку, розвиток і виведення на ринок інноваційних продуктів та/чи виробничих процесів шляхом систематичного використання наукових і технічних знань.

Спільні риси високотехнологічних компаній: надзвичайно короткі цикли життя кожного певного продукту (1-5 років); значні і постійні інвестиції в інновації та знання; поглиблена професійна підготовка робітників; високі ризики. Інтелектуальна власність є ключовою ланкою високотехнологічної компанії. Комерційні цілі компанії мають бути гармонізовані із стратегічними інтересами держави.

Для України актуальним завданням залишається ідентифікація високотехнологічних підприємств, оцінка їх поточного техніко-економічного рівня, потенціалу та перспектив розвитку. Ідентифікація ґрунтується на комплексному аналізі системи показників.

**Показники ідентифікації високотехнологічних**

### **компаній в Україні**

1. Частка валового доходу від реалізації високотехнологічної продукції у загальному обсязі валового доходу компанії;

2. Обсяг валової доданої вартості, яка створена у високотехнологічному сегменті виробництва;

3. Рівень автоматизації та механізації (коефіцієнт технологічного розвитку); питома вага нових технологічних процесів, машин та обладнання; віковий склад машин та обладнання, технічна озброєність працівників, електронна озброєність, наявність у підприємства сертифікату ISO 14000

4. Питома вага нових видів продукції у загальному обсязі, частка експорту високотехнологічної продукції, зокрема проміжної продукції, наявність сертифікату ISO 900

5. Середній рівень освіти працівників, питома вага зайнятих дослідженнями і розробками та витрати на них.

6. Питома вага витрат на внутрішні та зовнішні дослідження і розробки, на придбання нових технологій, на технічне переозброєння;

7. Кількість охоронних документів на об'єкти прав інтелектуальної власності, отриманих компанією протягом трьох років.

### **2. Міжнародний інноваційний бізнес-консалтинг: сутність, суб'єкти, об'єкти**

*Міжнародний інноваційний бізнес-консалтинг* – це технологія сприяння інноваційному розвитку бізнес-організації з метою підвищення її конкурентних переваг на глобальному ринку за допомогою міжнародного поширення передових методів, досвіду, видів діяльності.

*Суб'єкти пропозиції* на ринку послуг міжнародного інвестиційного консалтингу: консалтингові компанії, які надають міжнародні послуги, венчурні фонди, технопарки, бізнес-акселератори та інкубатори, інноваційні платформи, університети, незалежні консультанти.

*Суб'єкти попиту* – національні компанії, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність, міжнародні компанії різних

масштабів і стартапи.

**Предмет консультування:** економічні ситуації у сфері міжнародної інноваційної діяльності та методи упродовження знань із інноваційного розвитку у практику діяльності бізнес-структур, які працюють на глобальному ринку.

**Значення міжнародного інвестиційного консалтингу для діючої бізнес-організації:** успішна компанія прагне розвивати на міжнародному ринку новітні напрями діяльності; компанія прагне зупинити погіршення фінансово-економічних показників за рахунок виходу на міжнародний ринок та інноваційних рішень; компанія прагне мінімізувати ризики світових фінансово-економічних криз за рахунок інноваційного розвитку.

**Функціональні блоки міжнародного інвестиційного консалтингу:** управлінський, інженерно-технологічний, блок інтелектуальної власності, маркетинговий, фінансово-економічний блок.

**Зміст і напрями міжнародного інвестиційного консалтингу**

1. Дослідження особливостей глобального ринку інновацій та визначення пріоритетів міжнародної передачі технологій.

2. Оцінювання інноваційного потенціалу клієнтської компанії, її інноваційної позиції та інноваційної активності.

3. Визначення пріоритетних для розвитку клієнтської організації нових технологій, розробка її інноваційної стратегії, що дозволяє ефективно позиціонувати на глобальному ринку.

4. Розробка і супровід інноваційного проекту як комплексна послуга та її складові як окремі послуги: розробка бізнес-плану, оцінка ефективності, експертиза та інжиніринг проекту на різних стадіях, управління ризиками.

5. Визначення оптимальних джерел та форм іноземного фінансування інноваційного проекту, міжнародний фандрайзинг (пошук і залучення іноземних інвесторів, зокрема організація комунікування потенційних партнерів, підготовка презентації проекту, розробка/інжиніринг його фінансової схеми).

6. Консалтинг комерціалізації інтелектуального продукту на різних етапах інноваційного циклу, трансферу ключових технологій; розробка оптимальної стратегії правової охорони та формування портфелю інтелектуальної власності.

Міжнародний інноваційний бізнес-консалтинг може бути *попереднім* і *поточним*. Перший здійснюється на стадії, що передує рішенню про фінансування; другий – протягом періоду реалізації проекту; на стадії комерціалізації розробок. Утім для бізнес-організації, яка діє на міжнародному ринку, важливішим є перехід на інноваційну бізнес-модель, яка стимулює її інноваційний розвиток у таких сферах: ціннісна пропозиція (що постачається), логістичний ланцюжок (як створюється і постачається), цільовий споживач (для кого), механізм отримання прибутку (чому генерується).

**Інноваційна бізнес-модель** відрізняється тим, що визначає сегмент, який не обслуговують існуючі гравці глобального ринку; створює додаткові цінності для споживачів своєї та іншої країни; пояснює, як нові продукти, технології, організаційні новації такі цінності створюватимуть. Інноваційна бізнес-модель передбачає не стільки пропозицію нового товару на глобальному ринку, скільки новий спосіб пропозиції.

Наприклад, корпорація Hilti (лідер міжнародного ринку професійного будівельного електроінструменту), відчувши посилення конкуренції з боку азійських виробників, додатково наростила послуги з управління клієнтським парком електроінструменту (інструмент здається в оренду), що уможливило збільшення клієнтської бази та доходів. Водночас, Hilti довелося формувати нові компетенції з управління складським господарством, транспортної логістики, запровадити системи управління клієнтським парком електроінструменту.

Розробка нової бізнес-моделі – непросте завдання, і компанії звертаються до послуг професійних консультантів. Як правило, вони пропонують такі інновації, як створення нової бізнес-конфігурації (інновації, що відбуваються всередині компанії, найбільш віддалені від споживача, «закулісся»); інновації, пов'язані з пропозицією продукту на ринку («сцена»),

інновації, що відбуваються у взаємодії із споживачем («глядацький зал»)

Алгоритм розробки інноваційної стратегії/бізнес-моделі на глобальному ринку:

1. Проаналізувати, що з переліченого вже використовують бізнесмени на внутрішньому ринку. Стандарти і тактики, що застосовуються найбільше – перенести на зовнішньоекономічну діяльність, а ті, що найменше, містять потенційні можливості для розробки унікальної зовнішньої бізнес-пропозиції.

2. Прийняти стратегічне рішення: створювати поступові інновації (1–2), або змінювати ринок (здіяти 5–6 стандартів одночасно).

3. Створити шаблон інноваційного рішення, перелік його стандартів та технологій для зовнішньому ринку. Орієнтири: максимально забезпечити інновації, яких немає на зовнішньому ринку; задовільнити найгостріші потреби споживача за кордоном.

4. Визначити інновацію, що найбільше відповідає розробленому шаблону. Використовувати шаблон і для реалізації перспективних ідей. Моніторити головні технологічні тренди у світі, вбудовувати їх у свої інноваційні тактики. Здіяти зовнішні, внутрішні ресурси, партнерські відносини, аби найти унікальне рішення.

### **3. Консалтинг трансферу технологій на глобальному ринку**

В умовах загострення міжнародної конкуренції компанії потребують консультантів, які орієнтуються на інноваційний розвиток і адаптують кращі світові технічні досягнення до умов та потреб локальних ринків і фірм. Зростає попит на консультації, які допомагають компанії посісти гідне місце у системі міжнародної науково-технічної кооперації й трансферу технологій.

*Трансфер технологій* означає процес передання від розробника до замовника (виробника) науково-технічних знань і досвіду, ноу-хау, патентів. Основним правилом трансферу технологій є отримання користі на взаємовигідній основі всіма

партнерами. Цьому сприяють, зокрема, консультанти. Трансфер технологій забезпечується правовим захистом. Одночасно надаються додаткові консалтингові послуги для ефективного виконання контракту: технічні, управлінські, фінансові.

Міжнародний трансфер технологій має комерційні та некомерційні форми.

**Некомерційні** форми трансферу технологій - це проведення наукових семінарів, конференцій, виставок і т.ін., написання довідково-інформаційної літератури, комп'ютерних банків даних про науково-технічні досягнення, міграцію учених та спеціалістів, передання технологій в рамках міжнародної допомоги, копіювання та реінжиніринг (розбирання виробу на елементи з метою вивчення і подальшого копіювання), використання відкритих даних патентних заявок, іншої науково-технічної інформації.

**Комерційні** (ринкові) форми трансферу технологій – це продаж технологій у матеріалізованому вигляді (торгівля товарами); іноземні інвестиції у формі технологій, створення спільних підприємств, злиття та поглинання компаній; патентні угоди, ліцензійні угоди; науково-виробнича кооперація, спільні науково-дослідницькі проекти, інжиніринг, франчайзинг, консалтинг, контракти під ключ, контракти на управління.

**Ноу-хау** – це технологічні та конструкторські секрети виготовлення продукції в будь-яких видах економічної діяльності. Це також знання і досвід в області розробки (проектування) промислового освоєння, виробництва, експлуатації, продажу, технічного обслуговування, поточного і капітального ремонту, нової техніки і технології. Причому це не обов'язково технічні відомості. Це можуть бути знання управлінського, організаційного, комерційного, фінансового та іншого характеру, які пов'язані з розробкою, виробництвом, продажем, обслуговуванням нової техніки і технології. Ноу-хау як секрети виробництва не мають патентний захист. Або патенти отримані у країні ліцензіара чи в інших країнах, але не в країні ліцензіата і в країнах збуту ліцензійної продукції.

**Міжнародні патентні угоди** – це торгівельні угоди, за якими власник патенту поступається своїми правами на

використання винаходу іноземному покупцеві патенту. Найчастіше малі вузькоспеціалізовані компанії, зокрема в менш розвинених країнах, що самостійно не можуть впровадити винахід у виробництво, продають патенти великим корпораціям.

Договір про патентну кооперацію (англ. Patent Cooperation Treaty (PCT)), укладений 35 країнами у місті Вашингтон 19 червня 1970 р. (зараз 148 країн), передбачив подання міжнародної патентної заявки (фізичною або юридичною особою, яка є резидентом країни-учасниці) з метою отримання правового захисту на винахід у великій кількості країн одночасно.

Триадне патентне сімейство означає сукупність патентів, зареєстрованих одночасно в патентних відомствах ЄС, Японії та США. Підрахунки таких сімейств проводяться згідно країні проживання винахідника і датою першої реєстрації патентів. Триадні патенти мають найважливіше значення. Реєстрація винаходу в відомствах трьох найбільших розвинених ринків свідчить про високий рівень його інноваційності, можливості комерціалізації і вбудовування в існуючі глобальні науково-виробничі ланцюжки. Китай поки що не досяг суттєвої частки в триадних патентних родинях, але з 2000 р. стрімко її збільшує. Причому головну роль у посиленні патентної активності стали відігравати приватні компанії, переважно ІКТ сектора.

**Міжнародні ліцензійні угоди** передбачають, що фірма (ліцензіар), яка знаходиться в одній країні, передає ліцензію (дозвіл) на використання об'єктів інтелектуальної власності компанії іншої країни (ліцензіату) протягом певного терміну за винагороду. Міжнародна торгівля ліцензіями є надприбутковим бізнесом, особливо у випадку використання унікальних технологій. Ліцензії можуть бути патентними (передання права використання запатентованої технології) і безпатентними (наприклад, на передання ноу-хау). Часто першими передаються ноу-хау для уможливлення ефективного використання технології.

У міжнародній практиці торгівлі ліцензіями понад 50 % угод укладаються на передачу винаходу і ноу-хау одночасно, 30-

35 % - тільки на ноу-хау, інші – це чисто патентні ліцензії. Тобто 80 % традиційних ліцензій – по яким передаються ноу-хау. При цьому темпи їх зростання значно випереджають темпи зростання усіх інших зовнішньоторговельних угод, а темпи зростання супутніх ліцензій на ноу-хау випереджають темпи зростання традиційних ліцензійних угод на винаходи та ноу-хау.

**Франчайзинг** є особливою практикою ліцензування й торгівлі. Її суть: фірма, яка перебуває в одній країні (франчайзер), надає компанії з іншої країни (франчайзі) дозвіл на використання своєї технології виробництва, а також бренду, торгової марки і логотипу протягом певного часу в обмін на виплату винагороди.

Наприклад, McDonald's Corporation продає права на відкриття ресторанів швидкого харчування по усьому світу. Таким же чином діють магазини елітного алкоголю Сомельє (франц. – *sommelier*). Багато модних будинків, таких як Calvin Klein, Giorgio Armani та інші, надають права на використання своїх торгових марок виробникам сонцезахисних окулярів, сумок, інших товарів, виготовленням яких самі володільці торговельних марок не опікуються.

Крім передачі прав, франчайзер (продавець) надає допомогу в організації та веденні бізнесу у вигляді технічних послуг, реклами, підготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації та ін., а також бере участь в управлінні та контролі за діяльністю франчайзі. Завдяки франчайзинговим угодам поширюються міжнародні стандарти якості та технології.

Для франчайзера франчайзі є альтернативою будівництву "мережі магазинів" для розповсюдження товарів, дозволяє обійтися без інвестицій і відповідальності за функціонування ланцюга. Успіх франчайзера залежить від успіху франчайзі. Франчайзі мають більшу мотивацію, ніж прямі співпрацівники головної компанії: вони безпосередньо зацікавлені в успішному бізнесі.

Патентно-ліцензійний обмін здійснюється передусім між розвиненими країнами. Так, Німеччина понад 60 % патентів і винаходів продає до США і країн ЄС, водночас купує передусім у США; загалом країни ЄС є найбільшими



покупцями інтелектуальних послуг США.

Важливим є Договір Всесвітньої організації інтелектуальної власності про виконання і фонограми, підписаний у Женеві 20 грудня 1996 р. країнами-членами Всесвітньої організації інтелектуальної власності.

У міжнародній практиці використовують такі види винагороди за використання винаходу: паушальні ліцензійні платежі, періодичні ліцензійні платежі (роялті), комбіновані ліцензійні платежі.

Паушальні ліцензійні платежі – визначена та зафіксована у тексті ліцензійної угоди сума, яка не залежить від обсягів освоєння і комерційної реалізації об'єкта ліцензії. Їх використовують у таких випадках:

- ліцензіат мало відомий і нема реальної можливості для контролю за його діяльністю.

- необхідно одразу отримати єдину велику суму грошей, необхідних ліцензіару для покриття витрат.

- при переданні ноу-хау.

Роялті – періодичні платежі, що виплачує ліцензіат ліцензіару протягом усього терміну дії ліцензійної угоди. В основі роялті - реальний прибуток. Ставка роялті – це % від загальної ціни реалізованої продукції по ліцензії або від одиниці продукції.

Комбіновані ліцензійні платежі охоплюють виплату початкових платежів (як правило, в один прийом 10-30%) з виплатою залишкової частини ліцензійної винагороди як роялті у звичайному порядку по закінченню кожного звітного періоду. Останній час фірми і організації різних країн використовують ліцензійні платежі на компенсаційній основі, коли виплата ліцензійної винагороди здійснюється продуктами, виробленими по ліцензії.

Які вигоди міжнародного ринку ліцензій демонструє консультант? По-перше, ліцензії треба використовувати для проникнення компанії на зовнішній ринок. Це дешевше, ніж інші види експансії. Спрацьовує навіть в умовах протекціонізму, коли торгівля товарами досить обмежена. По-друге, ринок ліцензій – універсальний у тому сенсі, що

органічно пов'язаний практично з усіма видами економічної діяльності, хоча переважають у машинобудуванні, електронній, електротехнічній та хімічній галузі. Проте консультант має звернути увагу на проблему здійснення контролю за випуском продукції, якщо ліцензіат є несумлінним або географічно віддаленим.

Рекомендації консультанта при підготовці міжнародних ліцензійних угод: враховувати інфляцію, коливання курсів валюти при розрахунках по ліцензії, девальвацію і ревальвацію. Під валютним застереженням розуміють умову, згідно з якою розмір суми, що підлягає сплаті, виражається курсом певної стійкої валюти (хоча платежі виконують в іншій валюті). Золоте застереження використовують для захисту від девальвації і ревальвації: усі суми грошей, що підлягають сплаті, повинні бути перераховані у пропорції зміни золотого змісту валюти розрахунку.

Найбільш передові технології сьогодні концентруються у компаніях США, Японії, провідних західноєвропейських країнах. Вони є нетто-імпортери ліцензій. Причому трансфер з боку провідних країн контролюється і обмежується. Японські підприємства після Другої світової війни завдяки купівлі патентів і ліцензій швидко увійшли в розряд провідних компаній світу і почали самостійно проводити масштабні дослідження.

У багатьох країнах створюються центри трансферу технологій – спеціалізовані організації, що забезпечують комерціалізацію результатів НДР, розробки технологій, ноу-хау (створення умов для просування на ринку).

В Україні на базі ДП «Український центр трансферу технологій» формується Національна мережа трансферу технологій, основними завданнями якої є: пошук партнерів та інвесторів для впровадження високотехнологічного продукту; розширення обміну інформацією між учасниками трансферу технологій, створення бази даних нових технологій та її актуалізація; надання консультаційних послуг суб'єктам трансферу технологій; підготовка фахівців у цій сфері; співробітництво з міжнародними мережами трансферу

технологій. Утім, Україна наразі є головним чином експортером технологій (виняток – ВПК, аерокосмічна техніка).

Перешкодою для діяльності консультантів може стати неготовність клієнтської компанії до сприйняття та запровадження технології (недостатній рівень технологічного розвитку, кваліфікації працівників, інші підходи до комерціалізації технологій, нерозвиненість інфраструктури у країні, депресивний попит).

#### ***Особливості поведінки консультантів на міжнародному інноваційному ринку.***

1. Значну роль відіграють виключно неформальні, безпосередні контакти консультантів і замовників. Справа у тому, що ефективний трансфер технології передбачає отримання кінцевим користувачем не лише явно вираженого знання про неї, а й цілого комплексу супутньої інформації, або «неявного знання».

2. Рекомендації мають враховувати специфіку міжнародних конкурентних структур, які зазвичай є або чистою монополією, або монополістичною конкуренцією. Тобто поради мають зберегти монопольне становище фірми для отримання монопольного прибутку. Передача технологій має бути частковою, містити лише частину елементів технології і ускладнювати для конкурентів процеси її копіювання чи вдосконалення.

Так, німецькі машинобудівні компанії намагаються залишати в своїй країні ключовий елемент технології - програмне забезпечення, якщо верстати виробляють у Китаї.

#### **4. Консультування розвитку венчурного бізнесу та інноваційних структур у міжнародній економіці**

***Венчурний бізнес*** (від англ. Venture – ризикований, авантюрний) – це малий інноваційний бізнес, спрямований на здійснення перспективних, але дуже «ризикових проєктів» для максимізації прибутку (в умовах високої невизначеності). Виник у II половині XX ст. у США і стрімко розвивається у світі загалом. Зазвичай, технологічні прориви – результат зусиль

заповзятих новачків-бізнесменів, які не дуже зважають на традиції.

Венчурна фірма – це суб'єкт економіки знань. Вона не має географічних меж. Риси венчурної фірми: творчість, культура та інноваційна поведінка персоналу; партнерські стосунки; розширена мотивація працівників – це не тільки розмір матеріальної винагороди, а й творчість, можливість генерувати нові знання, брати участь у корпоративному навчанні. Нетрадиційні способи мотивування персоналу переважають. Він зацікавлений у безперервній освіті. Значна частка кваліфікованих працівників стає співвласниками інтелектуального капіталу фірми.

Предметом консультування створення венчурного стартапу є допомога у формуванні трьох потрібних умов: ідея нововведення; підприємці, що готові сформулювати під цю ідею фірму; капітал. Якщо фірма вдало стартує, то поступово вона переходить до випуску й продажу власних акцій. За 5–7 років створюється готова корпорація, але ризик банкрутства є дуже високим, тому міжнародний попит на консультування протидії банкрутству є теж високим. У США лише 20 % венчурних підприємств доходить до відкриття корпорацій, 60 % поглинається більшими корпораціями, а 20 % розорується. Але успішне авансування венчурного капіталу приносить дуже великий прибуток вже за 4-5 років.

З поглибленням глобалізації та розвитком Інтернет-економіки на інноваційному ринку міцніють віртуальні фірми, які теж потребують послуг консультування. Для віртуальних фірм характерні географічне розпорошення, спільна робота замовників, постачальників, керівників та виконавців, прискорене виробництво та обслуговування, непостійний характер функціонування. Між партнерами, а також між адміністрацією та працівниками укладаються угоди. Відносини ієрархічного підпорядкування відмирають. Головні технології, що використовуються, – інформаційно-комунікаційні.

Концентрація венчурного бізнесу здійснюється у відповідних інноваційних структурах.

**Венчурні фонди** – інвестиційні фонди, що орієнтовані

на роботу з інноваційним бізнесом різних країн і «стартапами». Здійснюють інвестиції в цей бізнес в очікуванні надзвичайно високого прибутку.

В Україні іноземні венчурні фонди інвестують, головним чином, в розробку програмного забезпечення та телекомунікації. При обранні стартапів акцент робиться не на технології або ідеї як такої, а на їх комерційному використанні. Починають також зростати інвестиції в on-line-туризм, on-line торгівлю, on-line-фінансові послуги.

**Інноваційний бізнес-інкубатор** – це локація, де на обмежений термін на правах оренди розміщуються новостворені малі інноваційні підприємства, яким на пільгових умовах надаються фінансові, матеріально-технічні, інформаційні ресурси, консалтингові і сервісні послуги для комерціалізації результатів наукових досліджень і винаходів. Функціонує або у автономному режимі, або у складі технологічного парку.

**Технологічний парк** включає дослідницький центр і виробничу базу, найчастіше створюється навколо провідних учбових або науково-дослідницьких центрів. Основні функції: підтримка, «вирощування» малих інноваційних підприємств, створення можливостей реалізації інтелектуального потенціалу учених, винахідників; експертиза пропозицій; комерціалізація, розповсюдження і доведення до споживача інноваційної продукції.

В Україні функціонують 16 технопарків, найвідомішими є «Інститут електрозварювання ім. Є. Патона» (унікальна технологія зварювання живих тканин без хірургічних інструментів та швів, що розроблена в 1990-ті рр. і успішно застосовується, визнана у світі як «прорив у медицині XXI ст.»), «Інститут монокристалів», «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка, сенсорна техніка».

Для посилення синергетичного ефекту взаємодії учасників інноваційного процесу створюються кластери.

**Кластер** – це географічна концентрація юридично незалежних промислових компаній, дослідницьких центрів, ВНЗ, інших організацій, що утворюють цілісні науково-

виробничі комплекси з замкненим циклом, мають мотивовані і сталі формальні та неформальні зв'язки. Мета – поєднати кооперацію і конкуренцію, і отримати синергетичний ефект на основі єдиної системи управління циклів обміну знаннями і технологіями. Прикладами високотехнологічних кластерів є «Кремнієва долина» (США, Каліфорнія), Бангалор (кластер ІКТ, Індія).

Світовий тренд: формування *мережних партнерств*, що пов'язують структури, які займаються дослідженнями, технологізацією розробок, промисловим випуском і комерціалізацією продукції (сучасний варіант кластеру). Зокрема, США поступово переходять від моделі створення бізнес-інкубаторів до схеми розподіленого партнерства, моделі «відкритих» інновацій.

Кожна інноваційна структура и кожна стадія інноваційного циклу/проекту має властиві специфічні проблеми, розв'язання яких потребує залучення інноваційних консультантів.

## **Лекція 7. ТНК як об'єкт міжнародного бізнес-консалтингу**

### **План**

1. Міжнародне виробництво і транснаціоналізація бізнесу. Феномен ТНК.
2. Мета і види консалтингових послуг з економічної діяльності ТНК.
3. Консультування ТНК з питань транскордонних проектів злиття та поглинання.
4. Крос-культурна складова консалтингу економічної діяльності ТНК.

### **1. Міжнародне виробництво і транснаціоналізація бізнесу. Феномен ТНК**

Становлення та розвиток ТНК припадає на ХХ ст. За

останні 50–60 років вони посіли домінуючі позиції у світовій економіці. За час статистичних досліджень діяльності ТНК їх кількість зросла майже в 273 рази – з 300 у 1939 р. до 82 000 ТНК і близько 810 000 їх філіалів по всьому світу у 2014 р. Різко посилили взаємозалежність національних економік, формування єдності, цілісності сучасної світової економічної системи. Дуже великі ТНК мають бюджети, що часто перевищують державні бюджети деяких країн. ТНК стали головним суб'єктом руху товарів, міжнародних інвестицій, технологій та функціонування міжнародного виробництва.

**Міжнародне виробництво** – це та частина світового виробництва товарів та послуг, яка функціонує на основі прямих інвестицій і контролюється та управляється ТНК. Охоплює різні види діяльності, що створюють додану вартість: виробництво готової продукції та напівфабрикатів, надання різноманітних послуг, здійснення наукових розробок і т. ін. Наприклад: Ford Motor Company має 111 заводів, що виробляють окремі компоненти (68 заводів - поза північною Америкою). Крім того, ця корпорація контролює діяльність інших відомих виробників – Volvo, Jaguar, Land-Rover, Aston Martin. Є багато інших прикладів ТНК. Майже усі ТНК належать США, Японії, Західній Європі.

Останні роки великі німецькі корпорації BMW, Mercedes, Nissan, Ferrari, Porsche, Volkswagen, Opel, Audi, Fiat розвивають в Україні виробництво автокомпонентів – у Луцьку, Львівській обл., Житомирі, Вінниці, Івано-Франківській обл. Україна запустила кілька проектів спільного кіновиробництва з Канадою.

**Чинники** швидкого зростання міжнародного виробництва – це швидкі технологічні зміни, інтенсифікація конкуренції та зростаюча світова економічна лібералізація протягом 50–60 років.

**Особливості сучасного міжнародного виробництва** – створення у світових масштабах **глобальних ланцюгів вартості (ГЛВ)**, що означає фрагментацію процесу створення вартості та виокремлення все більш вузьких функціональних стадій і сегментів міжнародного виробництва товарів/послуг. Формування ГЛВ головним чином здійснюється шляхом

переміщення виробництв і експорту з розвинених країн у країни, що розвиваються. Така «тонка нарізка» спочатку охопила електроніку, ІТ індустрію, електротехнічну та автомобільну галузі. Згодом почала розповсюджуватися і на інші сектори виробництва товарів та послуг. Сьогодні в глобальні ланцюги створення вартості ТНК втягнуті сотні тисяч фірм майже всіх країн світу. Така країна, як КНР отримала додаткові переваги та розвинули свій експортний потенціал, а її потреба в імпорті різко скоротилася. Інші країни теж активно включаються в мережі виробництва ТНК.

ТНК складається з головної *холдінг-компанії* та підконтрольних зарубіжних підприємств. Країна, в якій розташовується штаб-квартира ТНК або головна холдінг-компанія, називається *країною базування* (home country). Країна, в якій розташовуються підконтрольні підприємства ТНК, має назву *приймаючої країни* (host country). Головну холдінг-компанію часто називають *материнською* або *батьківською* (parent company) компанією. Це компанія, що контролює активи інших фірм у зарубіжних країнах (через контрольний пакет акцій) та є центром у прийнятті стратегічних рішень.

Приклад: Компанія Walt Disney, яка має материнську структуру у штаті Каліфорнія, США водночас є власником 11-ти тематичних парків і двох аквапарків, а також декількох мереж телерадіомовлення, зокрема Ей-Бі-Сі. Нещодавно придбала 85,7% акцій в акціонерному парку розваг "Діснейленд" у Парижі - Euro Disney SCA.

Зарубіжні філії транснаціональної фірми – це *дочірні та внучаті підприємства* (subsidiary company). Вони мають статус самостійної юридичної особи у приймальній країні. ТНК визначає розташування дочірніх і внучатих компаній, обсяги та асортимент їхньої продукції, ринки збуту, трансфертні ціни, стратегію передачі технологій та джерела фінансування зарубіжної діяльності, ротацію кадрів між керівними органами корпорації (та органами державної влади). Subsidiary companies організують виробництво товарів та послуг, здійснюють торгівлю діяльність та наукові розробки. Від них до



материнської компанії теж рухаються товари, капітал, технології. Або цей рух відбувається між самими філіями.

Таким чином, ТНК розробляє *глобальну модель* внутрішньо-корпоративного руху інвестицій, факторів виробництва, товарів, послуг, технологій.

Діяльність ТНК супроводжує горизонтальна та вертикальна інтеграція.

**Горизонтальна інтеграція** – це злиття фірм, які виробляють подібні товари в різних країнах (тобто в межах однієї галузі), з метою їх сумісного розподілу і реалізації. Приводить до перебудови відносин власності, трансформації індивідуальних цілей підприємства у стратегію взаємного співробітництва. Результат – скорочення управлінських ланок, прискорення процесу отримання інформації та прийняття рішень, орієнтація усіх ресурсів на інтереси клієнта, швидку реакцію на зміну попиту, насамкінець – збільшення прибутку.

**Вертикальна інтеграція** передбачає злиття фірм, котрі функціонують у різних циклах виробництва окремого продукту, пов'язаних між собою. Вона збільшує масштаб, диверсифікацію виробництва і зміцнення конкурентної позиції на ринку.

Отже, компанії не є ТНК, якщо вони просто торгують за кордоном або виступають партнерами іноземних фірм.

**Відмінності ТНК від національної компанії, що здійснює експортно-імпорتنу діяльність** – це глобальний характер бізнесу (в багатьох країнах), формування всесвітньої системи філій та міжнародного виробництва; працівники, акціонери й менеджери ТНК є мешканцями різних країн; економічна та організаційна основа ТНК – рух прямих іноземних інвестицій; частка прибутку або валового доходу, отриманого за кордоном, вище за суму доходів в материнській компанії; закордонні операції ТНК – це не тільки продаж, але й виробництво, дослідження, розробки; висока динаміка внутрішньокорпоративного руху товарів, технологій, факторів виробництва; ціноутворення на внутрішню продукцію ТНК відбувається не за ринковими, а за трансфертними цінами, які формуються не під тиском ринку, а з огляду на довгострокову політику материнської корпорації.

*Джерела формування конкурентних переваг ТНК над національним виробництвом:*

– Головна конкурентна перевага – це позитивний ефект від масштабу (зниження середніх витрат виробництва, торгівлі та транспортування й зв'язку). Дуже великі ТНК мають бюджети, які перевищують бюджети багатьох малих країн. Це дозволяє проводити дуже коштовні наукові дослідження та патентувати їх.

– Скорочення операційних витрат, пов'язаних із перевезенням товарів. Використання торгової марки, бренду для просування своїх товарів на іноземні ринки

– Корпорації прагнуть діяти на ринках, де їх капітал є найбільш ефективним, або заробітна плата низька. Це дозволяє знизити ціни і підвищити купівельну спроможність споживачів у всьому світі.

Великою популярністю серед науковців користується еkleктична *модель прямих інвестицій Джона Даннінга*. Її сутність: фірма починає виробництво товарів і послуг за кордоном (тобто здійснює прямі інвестиції), тому що одночасно збігаються три передумови: 1) фірма має специфічні переваги власника в цій закордонній країні; 2) фірмі вигідніше використовувати ці переваги на місці, а не здійснювати експорт товарів або експорт технологій іншим фірмам (переваги інтернаціоналізації); 3) фірма використовує деякі виробничі ресурси за кордоном більш ефективно, ніж у себе вдома (переваги місця розміщення).

Серед науковців і практиків існують прихильники та критики ТНК. Прихильники ТНК вважають, що корпорації створюють високооплачувані робочі місця і технологічно передові галузі в інших країнах, забезпечують колосальний розвиток інновацій, формують відповідні стандарти та правила ліцензування. Для багатих країн стає важливим розвиток освіти і виховання нових навичок, які відповідають новим технологіям, підтримка гнучкої робочої сили.

Критики ТНК вважають, що вони монополізують ринки, зокрема ринок об'єктів інтелектуальної власності в інтересах здобуття монопольного прибутку, посилює диспропорції

науково-технологічного розвитку країн та регіонів; мають надмірний політичний вплив на уряди, активно лобіюють закони, вигідні для себе, експлуатують країни, що розвиваються, і забруднюють навколишнє середовище. При цьому втрачають робочі місця в своїх рідних країнах. Так, дані з Бюро статистики праці (BLS) показують, що в у 2001-2010 рр. США втратили приблизно 33% своїх виробничих робочих місць (5,8 млн робочих місць).

## **2. Мета, завдання і види консалтингових послуг з економічної діяльності ТНК**

**Мета** консалтингових послуг з економічної діяльності ТНК: підвищення вартості ТНК і посилення конкурентних переваг глобальної компанії; адаптація до різних національних умов і максимальна інтеграція (уніфікація, стандартизація) діяльності ТНК.

**Завдання** консалтингових послуг з економічної діяльності ТНК: визначення довгострокових цілей ТНК та розробки дій, спрямованих на їх реалізацію; визначення ієрархії стратегій ТНК: корпоративна стратегія, стратегія структурних підрозділів (бізнес-одиниць) та функціональні (маркетингова, фінансова, кадрова та ін.); консультування з обрання виду стратегій ТНК.

### **Види послуг консультування для ТНК:**

1. Консультування з питань обрання профілю (стратегічної орієнтації) діяльності ТНК.

– етноцентризм (цінності та інтереси материнської компанії – головні); консультанти пропонують такі зарубіжні операції, що підпорядковані діяльності на внутрішньому ринку. При цьому критерії оцінки результативності компанії ідентичні критеріям на внутрішньому ринку. Зазвичай цей профіль діяльності ТНК рекомендують управлінському персоналу фірми, що не має міжнародного досвіду (як початок міжнародної діяльності), тобто на початковому етапі інтернаціоналізації бізнесу.

– регіоцентризм (поєднання інтересів ТНК з

інтересами регіональних відділень, фокусування на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків): консультанти пропонують регіоцентричну орієнтацію на етапі локальної ринкової експансії компанії;

- поліцентризм (стратегічні рішення різняться за країнами присутності ТНК). Консультанти пропонують цю стратегію для урахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах.

- геоцентризм (інтегрування стратегічних рішень у єдину глобальну систему). Передбачає співробітництво між штаб-квартирою і філіями для розроблення стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним завданням фірми. Консультанти пропонують геоцентризм на етапі транснаціоналізації компанії;

2. Консультування з питань обрання типу міжнародної стратегії ТНК:

- За динамікою зростання – стратегії сильного зростання (диверсифікації, злиття та поглинання, вертикальної інтеграції, географічного розширення тощо) та стратегії слабого зростання (фокусування, підтримання статус-кво, оборони), відходу;

- за формою здійснення закордонних операцій – стратегії інтеграції та кооперування;

- за напрямом зусиль ТНК – стратегії лідерства за витратами, диференціації продукту, фокусування на витратах або на диференціації.

3. Консультування ТНК з питань технологічної політики.

Транснаціоналізаційний сектор контролює в глобальних умовах близько 80 % патентів і ліцензій на винаходи, нові технології і ноу-хау. Зокрема, у США частка корпоративного патентування становить майже 85 % від загальної кількості патентів. При цьому відмінною рисою корпоративного фінансування НДДКР є його висока результативність, оскільки практично усі витрати повністю трансформуються в патенти — форму інтелектуальної промислової вартості, спроможної генерувати інновації. Останнім часом поширюється тенденція

до створення ТНК т. зв. патентних пулів, що посилює монополізацію світового ринку технологій.

Сучасні ТНК дотримуються таких стратегій: 1) продаж готової продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках; 2) здійснення прямих іноземних інвестицій, що відкриває для продавця технології нові ринки, дозволяє збільшити обсяг прибутку; 3) продаж ліцензій. Вектор руху технологій – від більш до менш розвинених держав – для продовження життєвого циклу технології або виробу, отримання більшої норми прибутку внаслідок зменшення витрат на оплату праці, на дотримання соціальних та екологічних стандартів. Сучасні корпорації наращують також великі обсяги інформації. Особливо швидко поширення цифрових технологій здійснюється у сегменті business-to-business.

Консультації з питань технологічної політики ТНК зорієнтовано на утримання лідерських позицій на високотехнологічному сегменті глобального ринку. Докладно:

- моніторинг науково-дослідних досягнень у світі, а також загальних технологічних тенденцій; дотримання відповідних стандартів та правил ліцензування;

- стимулювання постійного підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу компанії;

- визначення факторів, що сприяють нововведенням;

- формування організаційної структури підприємства, найсприятливішої для здійснення безперервного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу;

- координація і досягнення узгодженості дій різних підрозділів компанії з проведення НДДКР (науково-технічних досліджень і дослідно-конструкторських розробок);

- Тенденція останніх років: консультування ТНК з питань зворотного переведення технологічних процесів у країни базування материнських компаній з одночасною юридичною реєстрацією прав інтелектуальної власності (нова форма інтернаціоналізації науково-дослідної діяльності ТНК).

Приклади: компанії «ET WaterSystems», «Nexus Q», «Google», «General Electric» зараз переводять розробки радикальних інновацій у рамках галузей шостого

технологічного укладу в США, тобто «замикають» інноваційні розробки у материнських компаніях. Причина – недосконале законодавство в галузі інтелектуальної власності в інших країнах.

– Формування т. зв. креативних корпорацій, де увесь персонал є зайнятим у сфері інтелектуальних розробок. Приклади – «Microsoft», «Dell», «Yahoo» та ін., діяльність яких не завжди мотивується виключно економічною доцільністю, а концентрується навколо творчих особистостей. Завдання консультантів – поради з підтримки вузької спеціалізації і конкурентоспроможної ніші на глобальному ринку, а не пропонування конгломератних форм.

4. Консультування ТНК з питань транскордонних проектів злиття та поглинання (M&A)

5. Консультування ТНК з питань кроскультурної поведінки персоналу.

### **3. Консультування ТНК з питань транскордонних проектів злиття та поглинання**

Останні десятиліття – зростання випадків транскордонного злиття окремих ТНК, особливо автомобільних. (DaimlerChrisler, що об'єднала дві відомі ТНК США та ФРН).

**Злиття** та **поглинання** (M&A) – це фінансові операції, коли дві або кілька корпорацій об'єднують свої активи з метою створення нової корпорації. Це водночас угода, внаслідок якої відбувається перехід прав власності на компанію. Близько 75 % обсягу світових прямих іноземних інвестицій перебувають у формі M&A. Активність на ринку злиттів і поглинань – це один з показників розвитку країни.

Відповідно до результатів дослідження юридичної фірми Aequo разом з Mergermarket (інформаційно-аналітичний ресурс у сфері злиттів і поглинань), в США кількість M&A-угод та їх обсяги у 2014 р. перевищили вдвічі відповідні показники 2010 р. Тенденція збереглася і в наступні роки з невеликою паузою в 2016-2017 роках.

В Україні, після різкого падіння, спостерігається послідовне зростання ринку М&А-угод у 2016-2019 роках. Проте кількість внутрішніх інвесторів традиційно домінує над іноземними. Водночас у 2019 р. агрохолдинг «Мироновський хлебопродукт» купив словенську Perutnina Ptuj – вертикально інтегровану компанію з виробництва м'ясо птиці в Південно-Східній Європі.

Головна мета злиття та поглинання – це отримання синергетичного ефекту поряд зі збільшенням прибутку.

**Синергетичний ефект** від корпоративного злиття і поглинання – це здатність створювати вартість, яка перевищує індивідуальні вартості компаній, що поглинає і поглинається, за рахунок використання активів обох компаній. Отримання синергії є основним мотивом злиття і поглинання. Цінність об'єднаної компанії повинна перевищувати суму цінностей компанії-покупця і компанії-цілі, що діють незалежно одна від одної.

**Основні джерела синергетичного ефекту:** комбінування: використання наявних у компанії ресурсів, які не могли бути ні ефективно залученими до господарської діяльності, ні реалізованими на ринку; комплементарність: повніше завантаження виробничих і торгових потужностей, оптимізація транспортних маршрутів, усунення слабких ознак однієї компанії за рахунок використання сильних ознак іншої; економія від стрімко збільшеного обсягу діяльності: розподіл постійних витрат на більший обсяг продукції; усунення дублюючих підрозділів: НДДКР, маркетингу і реклами, зв'язків із громадськістю.

**Засоби злиття та поглинання:**

– обмін акцій між компаніями, що об'єднуються; покупка однією корпорацією контрольного пакета акцій іншої; розміщення нових акцій через посередників. Завдання консультантів – організувати процес і захистити дрібних інвесторів: акціонери компанії, що поглинається, мають право на підписку певної кількості нових акцій.

– продаж акцій на міжнародних фондових біржах (стратегія так званої глобальної емісії) резидентам різних країн.

Транскордонний лістинг ще більше розмиває національну приналежність корпорацій.

– створення спільних компаній, які виконують функції оперативних, фінансових, змішаних холдингів. Фінансовий холдинг – це спеціалізована компанія, яка здійснює управління і контроль над дочірніми організаціями і не перешкоджає їх виробничій та комерційній діяльності. Змішаний холдинг є центром фінансової і виробничої діяльності.

В Україні холдингові компанії та їхні дочірні підприємства утворюються переважно в процесі корпоратизації та приватизації державних підприємств у вугільній промисловості, будівництві, АПК та існують у формі відкритого АТ.

Завдання консультантів – допомога у створенні ефективно керованої організації виробництва, зниженні виробничих і трансакційних витрат, перманентних поставках ключових ресурсів і контролю над ринками збуту кінцевої продукції, їх розподіл; входження компанії на регіональний та світовий ринки.

– формування пакету угод про спільне використання виробничих потужностей філій компаній. Завдання консультантів – юридичний супровід, спрямований на зменшення трансакційних витрат укладання угод; допомога у зменшенні асиметрії інформації про залучених учасників, зниження потенційних загроз у випадку зайвої кількості гравців, поради із граничного рівня спільних проектів, які не призводять до зниження ефективності виробництва філій компанії.

– нарощування корпоративних портфелів патентів та зміцнення конкурентних позицій ТНК на світовому ринку об'єктів інтелектуальної власності. Чому? Інструменти ліцензування та прямого інвестування не завжди дозволяють оволодіти достатньою кількістю патентів. Це перешкода для швидкого доступу до міжнародних технологій та ринків, мінімізації ризиків, що пов'язані із технологічним розвитком, здобуття тимчасової монополії на міжнародному ринку монопольної конкуренції.



#### 4. Крос-культурна складова консалтингу діяльності ТНК

Надання консалтингових послуг має враховувати *особливості використання людського капіталу в ТНК. Чому?*

– Між материнською, дочірніми та внучатими підприємствами, що розташовані в різних країнах, спостерігається постійна міграція.

– Ринки праці у різних країнах відмінні, управління людськими ресурсами теж має свою специфіку.

– Може виникати асиметрія інформації між топ-менеджерами підрозділів, між ними та працівниками різних країн, контроль за діяльністю – ускладнений.

Але головні труднощі пов'язані із консультуванням крос-культурної поведінки в ТНК.

Одним із перших дослідників крос-культурної поведінки в компаніях є нідерландський соціолог *Герт Хофстеде*. Сутність теорії Г. Хофстеде: культура може бути класифікована через призму різних вимірів на національному рівні. Вони включають індивідуалізм/колективізм, дистанцію до влади, уникнення невизначеності, маскулінізм/фемінізм, ставлення до часу.

Для культур з великою дистанцією до влади (Арабські країни, Латинська Америка, Південно-Східна Азія) характерне обоження влади, схилення перед нею, для культур з малою дистанцією до влади (країни Західної Європи та США) – повага до особистості. Маскулінізм соціолог визначає як націленість на досягнення результату будь-якою ціною, яку супроводжує суперництво, героїзм, впевненість у собі, цілеспрямованість, відданість матеріальним цінностям (Японія, Італія, Австрія, Мексика, Філіппіни). Натомість характерними особливостями фемінності Хофстеде називає шанування взаємин, культурних цінностей, турбота про якість життя (Скандинавські країни).

Розглядаючи індивідуальність як протилежність колективізму, Хофстеде має на увазі важливість для одних країн усвідомлення себе як «я», відстоювання приватних цілей та інтересів (країни Західної Європи та США), а для інших –

усвідомлення себе як «ми» та переважання групових цілей (країни Південно-Східної Азії та Латинської Америки). Уникання невизначеності Хофстеде трактує як реакцію на нові виклики. За його висновками, в деяких культурах зміни приймають як виклик, а в інших – ні. Тому в одних країнах є типовими недопущення незрозумілих ситуацій, прагнення до встановлення чітких правил поведінки, довіра традиціям і засадам, нетерпимість по відношенню до людей з іншою життєвою позицією. Для країн з низьким показником уникнення невизначеності характерними є прояв особистої ініціативи, прийнятність ризику, спокійне прийняття розбіжностей та інших точок зору.

Ще один науковець з питань глобалізації та інтернаціоналізації компаній - це **Говард Перлмуттер**, який виявив відмінності в організації бізнесу міжнародними компаніями на глобальній арені та визначив три характерні орієнтації: етноцентричні, поліцентричні та геоцентричні.

**Етноцентрична орієнтація** – орієнтованість на рідну країну, тобто компанія керується цінностями і правилами, обумовленими материнською квартирою, а зарубіжним підрозділам характерна незначна автономія. Перевагою цієї орієнтації є створення єдиної організаційної культури, а недоліком те, що ця організаційна культура відображає потреби лише головної компанії.

**Геоцентрична орієнтація** – орієнтованість на міжнародне бізнес-середовище, космополітизм. Між материнською та дочірніми/внучатими підприємствами розвивається співробітництво і кооперація. Для вирішення глобальних питань в компанію залучаються фахівці з усього світу. Діяльність компанії передбачає розроблення стандартів і процедур, що відповідають і загальним, і локальним цінностям компанії.

**Поліцентрична орієнтація** – орієнтованість на бізнес-середовище кожної приймаючої країни. Відображає розуміння топ-менеджерами національних відмінностей і локалізації, по можливості, рішень для зарубіжних операцій. Дочірні/внучаті підприємства діють, виходячи з місцевих умов і правил.

Ризиком цієї орієнтації є певна відірваність штаб-квартири від закордонних підрозділів, наростання асиметрії інформації між топ-менеджерами і менеджерами дочірніх підприємств, зниження позитивного ефекту масштабу корпорації.

В історії більшість ТНК починали з етноцентричної орієнтації, рухаючись насамкінець в напрямку поліцентризму.

**Крос-культурний бізнес-консалтинг** – це надання порад і рекомендацій іноземним фірмам, переважно ТНК, щодо поєднання національної і організаційно-економічної культур, нейтралізації міжкультурних конфліктів, з'ясування і використання поведінкових закономірностей, притаманних різним національним діловим культурам з метою отримання конкурентних переваг на глобальному ринку.

Попит на кроскультурний бізнес-консалтинг в умовах відкритості глобальних ринків зростає. Що різноманітніше культурне поле ведення бізнесу, то вищі репутаційні ризики, комунікативні бар'єри та критичніші вимоги до крос-культурної компетенції менеджерів та консультантів. Згідно з даними звіту Economist Intelligence Unit (дослідницького підрозділу The Economist Group), 49% міжнародних компаній стикаються з труднощами через відмінності у культурних традиціях різних країн та нормах поведінки на робочих місцях, а також через мовні бар'єри при виході на нові ринки. У провідних університетах світу навіть формуються наукові колективи, що займаються крос-культурним аналізом національних бізнес-моделей.

**Завдання консалтингу крос-культурної поведінки в ТНК** – це рекомендації з побудови спільної ефективної роботи інтернаціональних команд, перетворення культурних розбіжностей на переваги для компанії і на ресурс її розвитку. Ці рекомендації повинні допомогти компаніям краще передбачати поведінку іноземних партнерів, уникати непорозуміння в спілкуванні та запобігати непродуктивним конфліктам. Ефективні крос-культурні комунікації мають бути зрозумілими усім учасникам ТНК.

**Зміст і напрями консалтингу крос-культурної поведінки в ТНК**

- Роз'яснення крос-культурних компетенцій власникам бізнесу, менеджерам і персоналу; сприяння інтернаціоналізації поглядів менеджерів;
- Допомога у проведенні результативних переговорів з майбутніми партнерами; навчання діловому етикету в комунікаціях з представниками іншої культури;
- Супровід бізнесу на перехресті різних ділових культур; врахування відмінностей національних культур та розповсюдження крос-культурного досвіду;
- Рекомендації з питань толерантної взаємодії працівників різних культур материнської та іноземних дочірніх/внучатих підприємств;
- Допомога у розв'язанні міжкультурних розбіжностей співробітників компанії та обрання власної моделі корпоративної культури;
- Виявлення типових помилок спілкування та розробка шляхів покращення крос-культурного менеджменту компанії.

Навчальне видання

*Електронне видання*

**КАМІНСЬКА Тетяна Михайлівна**

## **МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ**

**Конспект лекцій**

для студентів

другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня  
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»  
фінансово-правового факультету

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*