***Модель технологічної кривої****.* Модель технологічної кривої виходить з того, що кожна технологія має свою природну межу, причому з наближенням до неї для поліпшення параметрів продукту (процесу) необхідні дедалі вагоміші інвестиції. Ці передумови відображаються у виборі як моделі S-подібної кривої.

***Модель Герпотта****.* У моделі Герпотта запропоновано процес вибору системи розміщення науково-дослідних і дослідно-кон­структорських підрозділів МНК. Її особливість полягає у виокремленні моделей для прийняття управлінських рішень з різних питань.

***Модель Пірсона—Брокхофа—Бемера****.* В її основі лежить ромб факторів конкуренції М. Портера:

* серед факторів виробництва виокремлені людські ресурси
* споживчі «підтримуючі галузі» замінені «підтримуючими технологіями»;
* попит має значення настільки, наскільки він визначає тип напряму розвитку продукту:

**4. Організація технологічної діяльності міжнародних корпорацій.** Під час проведення міжнародних НДДКР використовуються такі структури, як міжнародні комітети і проекти, міжнародна лінійна і штабна організація.

*Міжнародні комітети.* Вони складаються з менеджерів центрального і національних підрозділів. Їх характерною особливістю є те, що вони не змінюють існуючої ієрархії, діють поза її межами. Вони жорстко орієнтовані на управління певними проектами і відповідно створюються на заздалегідь обмежений термін.

*Міжнародне управління проектами.* Ця форма організації НДДКР також не включається у фірмову ієрархію. Як правило, вона вибирається для міжнародних проектів, що мають комплексний характер, але обмежені за часом.

*Міжнародна лінійна організація.* Створення лінійних зв’язків усередині МНК у сфері НДДКР на міжнародному рівні залежить від структури фірми. Зростаюча залежність ефективності фірм від успіхів у цій галузі і глобалізація бізнесу посилюють важливість проведення спільної науково-технічної політики і тісних відносин між топ-менеджментом МНК і місцевими керівниками НДДКР.

*Міжнародна штабна організація.* штабні підрозділи, які не мають розпорядчих функцій, але, на відміну від міжнародних цільових комітетів, діють на постійній основі. Їх головною метою є експертиза і координація НДДКР, особливо комплексних, що виходять за межі однієї сфері діяльності і мають міжнародний характер.

Форми управління НДДКР централізоване і децентралізоване управління, а також гнучку інтеграцію.

За централізованого управління НДДКР місцеві (національні) підрозділи розглядаються як прості виконавці, а всі важливі рішення приймаються у штаб-квартирі МНК.

Децентралізоване управління НДДКР передбачає передачу повноважень щодо прийняття управлінських рішень місцевим підрозділам.

Гнучка інтеграція базується на принципі: дочірнім підрозділам, що наділені певною самостійністю, обмеження діяльності задаються таким чином, що забезпечуються узгодження і координація робіт у міжнародному масштабі.

**5.*Якість*** — це сукупність характеристик об’єкта, які стосуються його здатності задовольнити встановлені і передбачені потреби відповідно до його призначення (ІSO 9004-1-95).

**Тотальне управління якістю** являє собою сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для адміністративного забезпечення якості. Метою запровадження системи тотального управління якістю є забезпечення максималь­но високих результатів по всіх найважливіших для споживача критеріях.

*Основні елементи тотального управління якістю включають:*

*Філософські підстави:*

1.1. Якість, що відповідає вимогам споживачів.

1.2. Ключова роль керівництва в управлінні поліпшенням якості (принцип першої особи).

1.3. Безперервність поліпшень.

1.4. Участь персоналу в процесі забезпечення і підвищення якості.

1.5. Швидке реагування.

1.6. Якісне проектування та упередження браку.

1.7. Управління за результатами.

1.8. Розвиток партнерських відносин.

1.9. Відповідальність і відданість корпорації.

*Загальний інструментарій:*

2.1. Інструменти статистичного контролю процесу.

2.1.1. Блок-схема виробничого процесу.

2.1.2. Контрольна карта.

2.1.3. Аналіз Паретто і гістограми.

2.1.4. Причинно-наслідкові діаграми («риб’ячий скелет» — діаграма К. Ішикави).

2.1.5. Графік протікання процесу.

2.1.6. Діаграми розкидання.

2.1.7. Контрольні графіки.

2.2. Розгортання функції якості.

*Інструменти статистичного спостереження відділу контролю якості:*

3.1. План вибірки.

3.2. Аналіз можливостей виробничого процесу.

3.3. Методи Тагучі.

Міжнародні корпорації створюють і вдосконалюють свої системи тотального управління якістю продукції на основі національних, регіональних чи міжнародних систем тотального управління якістю. Серед національних систем якості найвідомішими є американська премія Болдріджа (*Malcolm Baldrige Nationall analitu Award*) та японська премія Демінга.

**6.Особливості технологічної політики міжнародних корпорацій в Україні.** З погляду технологічної політики Україна розглядається міжнародними корпораціями як країна з неринковою економікою, як і інші постсоціалістичні країни. Це звужує можливості використання міжнародними корпораціями в Україні так званих високих технологій,які дозволяють докорінно знизити трудомісткість, матеріаломісткість та енергоємність виробничих процесів за одночасного поліпшення якості виробничої продукції, наданих послуг і виконаних робіт.

Однією з важливих особливостей технологічної діяльності зарубіжних корпорацій в Україні є наявність в Україні системи сертифікації продукції.

Істотне значення для технологічної діяльності зарубіжних кор­порацій в Україні має запровадження національної нагороди з якостів 1996 р.

Взаємозв’язок технологічної діяльності зарубіжних корпорацій з українською нагородою з якості полягає у такому. *По-перше*, при виборі партнерів в Україні міжнародні корпорації використовують результати Національного конкурсу якості. Лауреати цих конкурсів мають безперечні переваги для розбудови партнерських відносин з міжнародними корпораціями в Україні, наприклад з ресторанами «Мак-Дональдс». *По-друге*, переможці конкурсу стають об’єктами інвестицій зарубіжних корпорацій. *По-третє*, українські відділення зарубіжних корпорацій мають можливість брати участь у Національних конкурсах з якості для виявлення резервів її підвищення.

При виборі партнерів в Україні зарубіжні корпорації враховують низький рівень застосування систем управління якістю на підприємствах.

Отже, для плідного технологічного співробітництва з транснаціональними корпораціями в процесі подолання Україною ба­р’єрів для вступу до Світової організації торгівлі, а згодом — до Європейського Союзу, вітчизняним виробникам продукції та послуг важливо здійснити перехід до інноваційної моделі розвитку і впровадити на її основі сучасні системи тотального управління якістю продукції.

**Тема 10: Контроль і звітність у міжнародних корпораціях**

1. Особливості контролю в міжнародних кор­пораціях.
2. Основні системи контролю в міжнародних корпораціях.
3. Техніки контролю в міжнародних корпораціях.
4. Вплив на контроль мультикультурного середовища.
5. Звітність у міжнародному менеджменті
6. Особливості контролю і звітності в міжнарод­них корпораціях, що діють в Україні.

**1.Контроль** — це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці.

*Складові контролю:*

* установлення стандартів;
* оцінка виконання;
* коригування.

Основні тип контролю в ТНК:

1)прямий контроль:

-наради в штаб-квартирі;

-відрядження до зар.відділень;

-контроль пот.діяльності персоналу.

2)непрямий контроль:

-додатки до операт.звітності;

-фіксові співставлення.

Функція контролю може розглядатись і як зворотний зв’язок системи



*Три основні вимоги до контролю в міжнародних компаніях:*

1Стандарти в МНК повинні враховувати як загальнокорпоративні цілі, так і місцеві умови.

2.Інформація, що міститься у звітах, повинна віддзеркалювати не тільки поточне виконання, а й встановлені стандарти.

3.Управлінські дії щодо коригування відхилень є завершальним кроком функції контролю.

Звичайно в міжнародних корпораціях виникають і специфічні *проблеми контролю:*

* цілі зовнішньоекономічних операцій конфліктують із загаль­нокорпоративними цілями;
* цілі партнерів СП суперечать корпоративному менеджменту;
* досвід і компетенція в плануванні дуже різняться у різних зарубіжних відділеннях;
* філософська природа конфліктів відносно цілей і політика зарубіжних операцій в основному пов’язані з культурними відмінностями між менеджерами країни походження і країни-господаря.
* на процес контролю впливають численні культурні фактори;
* у зар.культурі наголос робиться на ретельному вимірюванню відхилень інд., реального виконання від встан.стандарту і подальшому коригуванні;

**2.Особливості системи контролю в МК**включає чотири основні ланки: особистий контроль, бюрократичний контроль, контроль за резуль­татами та культурний контроль.

*Особистий контроль* ґрунтується на особистих контактах з підлеглими, у процесі яких здійснюється безпосередній нагляд за їхніми діями або ж з’ясовуються причини відхилень від стандартів чи шляхи усунення недоліків. Переваги цього типу контролю полягають у тому, що в менеджерів вищого рівня формуються особисті враження щодо діяльності підлеглих.

*Бюрократичний контроль* здійснюється через систему процедур і правил, що регламентують діяльність підрозділів. Для підрозділів міжнародних корпорацій найпоширенішими видами бюрократичного контролю є бюджетний контроль і правила капі­тальних витрат.

Бюджетний контроль пов’язаний з використанням валют­них курсів. Переваги бюджетного контролю пов’язані з простотою і малими витратами часу, оскільки бюджети є інструментом не лише контролю, а й планування.

*Правила капітальних витрат* означають обмеження повноважень менеджерів підрозділів корпорації, насамперед зарубіжних відділень, у прийнятті рішень щодо закупівлі капітальних активів. Зазначені правила акцентують увагу менеджерів на процесі витрачання грошей.

*Контроль за результатами* — пов’язаний з орієнтацією підрозділу на досягнення кінцевих цілей. У такому разі процес контролю поділяється на три етапи: 1) встановлення цілей підрозділу, 2) кількісний вираз цілей через певні показники: продуктивність, прибутковість, частка ринку і т. ін., 3) оцінка діяльності менеджерів за їхньою здатністю досягати цілей.

*Культурний контроль* означає регулювання поведінки працівників за допомогою спільних цінностей, норм, традицій, ритуалів, переконань та інших складових організаційної культури. На відміну від бюрократичного чи фінансового контролю, побудованих на жорстких механізмах, культурний контроль ґрунтується на здатності індивідів чи групи самостійно визначати відповідні норми поведінки чи рівня продуктивності праці.

**3.Основні об’єкти контролю:**

-грошові потоки;

-виготовлення продукції;

-діяльність прац.

Найпростішим і поширеним є *фінансовий контроль*, оскільки він ґрунтується на системі звітності.

Особливості фінансового контролю:

1. Показники доходів, витрат, прибутків вимірюються в різних валютах.
2. Валютні курси постійно змінюються.
3. Облікова практика і фінансова звітність змінюються від країни до країни залежно від вимог податкових органів, відомств, що регулюють діяльність на ринку цінних паперів, тощо.
4. Складна природа вимірювання породжує часовий лаг в оцінці виконання, який може затримувати розпізнавання відхилення від стандартів і вжиття коригуючих заходів.
5. Система фінансового контролю зарубіжних філій ґрунтується на прийнятих у міжнародних корпораціях моделях трансферного ціноутворення.

Усе це ускладнює фінансовий контроль у міжнародних корпораціях і потребує використання у складних випадках й інших технік контролю, насамперед ревізій.

*Ревізія* означає цільові спеціальні перевірки працівниками центрального офісу результатів діяльності зарубіжних відділень, за допомогою яких встановлюється не лише об’єктивність наданої звітності, а й причини, що призвели до наявного стану, а також розробляються шляхи поліпшення діяльності відділення і подолання негативних результатів.

*Контроль якості* потребує спеціальної техніки внаслідок великої ролі цієї характеристики в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності корпорацій. Головна особливість цієї техніки полягає в тому, щоб чітко визначити відповідальність належних підрозділів у досягненні встановлених рівнів якості.

*Контроль діяльності персоналу* пов’язаний переважно з оцінкою виконання працівниками своїх обов’язків. З одного боку, це дозволяє визначити шляхи поліпшення діяльності працівників. З іншого боку, цей контроль дозволяє пов’язати винагороду з виконанням, визначити кандидатів на службове виконання. Найпоширенішими інструментами такого контролю є періодична оцінка менеджерами виконання роботи підлеглими.

Досить поширеними в міжнародних корпораціях є *спеціальні центри оцінки*, які виявляють потенціал співробітників для подальшого розвитку. У цих центрах широко використовуються різноманіт­ні вправи, тести, ділові ігри та інші методи виявлення потенціальних здібностей працівників.

*Функції контролера:*

1. Планування (складання, координація і реалізація фінансових планів).
2. Складання та інтерпретація звітів.
3. Оцінка результатів і консультування вищих менеджерів.
4. Питання оподаткування.
5. Складання звітів для державних органів.
6. Забезпечення збереження майна.
7. Народногосподарські дослідження (розстановка сил у зовнішньому середовищі).

*Функції казначея:*

1. Залучення капіталу.
2. Зв’язок з інвесторами.
3. Короткострокове інвестування.
4. Зв’язок з банками і фінансовий контроль.
5. Кредитори і дебітори.
6. Капіталовкладення.
7. Страхування.

**4.В різних країнах методи контролю поведінки працівників і діяльності організацій суттєво відрізняються.**

***Великобританія:***

1. Фінансові звіти є складними і важко сприймаються.
2. Вищі менеджери фокусують свою увагу на головних проб­лемних напрямах і не дозволяють втягувати себе в конкретні деталі процесу контролю.
3. Контроль використовується більше для загального спрямування, ніж для спостереження.
4. Оперування великими сумами ринкової діяльності.

***Німеччина:***

1. Деталізований підхід до контролю і фокусування уваги як на значних, так і незначних подіях.
2. Ретельний контроль виробничих процесів та операційної ефективності.
3. Централізація контролю, використання працівників центрального апарату для вимірювання виконання, аналізу варіантів і підготовки кількісних звітів для вищого керівництва.
4. Процес контролю в німецьких фірмах використовується як політизований інструмент спостереження.

***Франція:***

1. Французькі менеджери використовують систему контролю, що схожа більше на німецьку, ніж англійську.
2. Контроль застосовується більше для спостереження, ніж для спрямування.
3. Процес контролю є централізовано-адміністративним.
4. Французька система контролю є менш систематизованою і більш заплутаною.

**5.Серед документів фінансової звітності ключову роль відіграють п’ять:**

-Звіт про прибутки (США) або рахунок прибутків і збитків (Великобританія).

-Баланс.

-Звіт про акціонерний капітал.

-Звіт про зміну фінансової позиції.

-Звіт про грошові потоки.

У процесі аналізу фінансової звітності важливо зважувати на встановлення трьох ключових співвідношень:

-Золоте правило балансу — сума вартості акціонерного капіталу та довгострокових пасивів має дорівнювати або перевершувати основний капітал.

-Золоте правило довгострокового фінансування — довгострокові пасиви мають дорівнювати або перевершувати довгострокові активи.

-Золоте правило короткострокового фінансування — короткострокові активи мають дорівнювати або перевершувати короткострокові пасиви.

*Три комплекти фінансових звітів зарубіжних відділень до штаб-квартири:*

1. Звіти, що ґрунтуються на національних стандартах рахунків, передбачених законодавством і професійними організаціями в країні господаря.
2. Звіти, що пов’язують принципи обліку зі стандартами, яких вимагає країна походження.
3. Консолідовані фінансові звіти з урахуванням вимог країн походження.

*Основні проблеми звітності:*

1. Розмежування результатів роботи зарубіжних відділень та їх керівників. З одного боку, результати відділень залежать від впливу центрального офісу, а з іншого — від непередбачених змін у країні базування.
2. Вплив структури витрат і систем бухгалтерського обліку на результати діяльності зарубіжних відділень, розташованих у різних країнах.
3. Вплив політичних ризиків на результати діяльності в країні неможливо віддзеркалити у звітності.

Звітність у міжнародних корпораціях ґрунтується на різноманітних інформаційних потоках, які включають:

1. загальнокорпоративну інформацію для координації з центру (наявність у корпорації ресурсів і потреби в них філій, наприклад касової готівки);
2. зовнішню інформацію щодо політичної ситуації і стану економіки в приймаючих країнах;
3. зворотний зв’язок між штаб-квартирою і філіями, наприклад щодо технологічних проривів, досліджень і розробок;
4. міжфіліальну загальнокорпоративну інформацію, яка циркулює між взаємозв’язаними зарубіжними відділеннями;
5. інформацію для зовнішньої звітності.

Міжнародна звітність має відповідати не лише загальним вимогам об’єктивності, своєчасності і т. ін., а й спеціальним вимогам. Серед цих вимог такі:

1. Відповідність між цінністю інформації та її вартістю. Оскіль­ки ця інформація стосується значної кількості питань, вона потребує значних витрат. Для отримання цієї вимоги міжнародні корпорації використовують метод «планомірного аналізу придбаної інформації», який означає періодичну оцінку нового документа чи інформаційної послуги, яка надається компанії, з метою використання виключно важливої інформації.
2. Збалансованість між потоками інформації і можливостями її якісного використання, уникнення «інформаційного потоку». Компанії прагнуть обмежитись використанням релевантної інформації, яка безпосередньо стосується певного питання і є важливою.
3. Одноманітність інформації, потрібної для керівництва корпорації і філій. Якщо інформація відрізнятиметься, то виникає дилема: або ж порівнювати незіставні дані, або ж вимагати додат­кові дані від філій.
4. Сумісність методів обробки даних у різних країнах, а саме інформаційної техніки і програмного забезпечення.
5. Безпечність інформаційних систем, яка усуває можливість несанкціонованого доступу до даних, що становлять предмет комерційної таємниці.

Кожна країна має власні національні стандарти обліку, проте в багатьох країн вони схожі. Серед стандартів обліку виокремлюють:

***1.Британо-американо-голландську групу*** (Велика Британія, США, Нідерланди, Канада, Мексика, Індія, Австралія, Південна Африка, Нова Зеландія, Малайзія, Індонезія, Таїланд, країни Центральної Америки та ін.). Ця модель функціонує в умовах розвинутого фінансового ринку. Облік орієнтований насамперед на потреби інвесторів і кредиторів. У країнах, які використовують цю модель, принципи і правила ведення обліку і складання звітності регулюються національними загальноприйнятими стандартами, що розробляються незалежними професійними організаціями бухгалтерів, а не встановлюються національним законодавством.

***2.*** ***Європейсько-японську групу*** (країни Європейського Союзу, Швейцарія, Японія, Єгипет та ін.). Ця модель бухгалтерського обліку орієнтована на державні інтереси оподаткування і макроекономічне планування суспільних ресурсів. Вона має юридичну основу. Бухгалтерські стандарти затверджуються законодавчо і обов’язкові до виконання. Однорідність досягається єдиним планом рахунків і затвердженою методологією фінансової звітності. Професійні організації бухгалтерів відіграють меншу роль, ніж у Великобританії і США. Таким чином, у країнах з даною моделлю обліку превалює державна методологія.

***3.*** ***Південно-американську групу*** (країни Латинської Америки). Ця модель бухгалтерського обліку орієнтована на податкові державні інтереси, тому бухгалтерський облік законодавчо уніфікований. Особливістю бухгалтерських стандартів є розкриття методології бухгалтерського обліку в умовах інфляції.

В останній час зародилась ісламська модель бухгалтерського обліку, але вона ще недостатньо представлена фінансовою звітністю на міжнародному рівні.

Важливо враховувати, що негативним наслідком відмінностей у стандартах обліку та аудиту в різних країнах є загальний брак компарабільності (можливостей порівняння) фінансових звітів та ускладнення фінансових розрахунків.

Наявність різних підходів до формування систем обліку ускладнює аналіз стану підприємств, що знаходяться у різних країнах. Якщо ТНК має філії або дочірні компанії в наведених групах країн, то отримані підсумки їх діяльності можуть бути незіставні. Тому багато компаній, що прагнуть залучити іноземних інвесторів або здійснюють консолідацію фінансової звітності в єдиній валюті, паралельно до прийнятих норм обліку у країні використовують міжнародні стандарти обліку (МСБО).

Основні завдання МСБО — гармонізація і прийняття стандартів, що дозволяють збільшити схожість практики ведення бухобліку в різних країнах. МСБО не є обов’язковими і мають рекомендаційний характер. Унаслідок розвитку і прискорення інтеграційних процесів у світі ці стандарти відіграють дедалі більшу роль як найзручніший засіб спілкування між підприємствами різних країн світу.

З огляду на проблеми міжнародної звітності доцільно звернути увагу на інші ускладнення руху фінансової інформації між країнами. Вони пов’язані з обмеженнями передачі даних між країнами. Ці обмеження мають три причини:

1. Стурбованість особистою недоторканістю громадян-праців­ників міжнародних корпорацій. Збір і передача даних про них з приймаючої країни до штаб-квартири дозволяє компанії отримати невиправдані переговори перед індивідуумами.
2. Турбота країни про збереження робочих місць у філії, які можуть бути втрачені, якщо обробка та аналіз даних здійснюватимуться за кордоном, а передача ресурсів відбуватиметься без виплати компенсації країні, яка їх створила.
3. Побоювання піратського використання інформаційних мереж міжнародних корпорацій, зокрема для передачі військових і комерційних відомостей за кордон.

Для США та інших країн британо-американської групи використовується *підхід передбаченого обсягу.* У такому разі визначається не лише перелік інформації, яку емітенти повинні надавати громадськості, а й суттєві події, інформація. Подібний підхід використовується і в Японії.

У країнах Європейського Союзу та інших країнах європейсько-японської групи використовується так званий *підхід загального обов’язку*. У такому разі компанії, що перебувають у лістингу, зобов’язані відкривати суттєву інформацію та інформацію, здатну вплинути на ціну. Однак перелік суттєвих подій не визначається.

**6. Особливості контролю і звітності в міжнародних компаніях, що діють в Україні.** Вони пов’язані насамперед з використанням в українських відділеннях міжнародних корпорацій жорсткіших систем контролю: бюрократичних інструментів і показників діяльності підрозділів. До контролю діяльності українських філій залучаються, як правило, міжнародні аудиторські компанії.

Слід особливо зазначити поліпшення системи фінансової звіт­ності в Україні у зв’язку із запровадженням системи бухгалтерської звітності.

Активну участь у запровадженні МСБО в Україні бере Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, яка затвердила наприкінці 1997 р. Методичні рекомендації по застосуванню міжнародних принципів обліку та звітності щодо діяльності професійних учасників фондового ринку.

Слід також зазначити позитивну роль у поліпшенні звітності в Україні Указу Президента України від 21 березня 2002 р. «Про заходи щодо розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах». Цим Указом передбачено вдосконалення системи надання, змісту та структури інформації про діяльність акціонерних товариств.