

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

# **МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Практикум**  
**для студентів усіх спеціальностей**  
**другого (магістерського) рівня**

**Харків**  
**ХНЕУ ім. С. Кузнеця**  
**2020**

УДК 339.9(076)

М11

**Укладач** Л. І. Піддубна

Затверджено на засіданні кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Протокол № 7 від 16.12.2019 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Міжнародний менеджмент [Електронний ресурс]** : практикум М11 для студентів усіх спеціальностей другого (магістерського) рівня / уклад. Л. І. Піддубна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 50 с.

Подано розрахункові завдання, кейси, дискусійні питання з навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів усіх спеціальностей другого (магістерського) рівня.

**УДК 339.9(076)**

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2020

## Вступ

Навчальна дисципліна "Міжнародний менеджмент" віддзеркалює динамічний розвиток методології і практики управління міжнародними компаніями. У цьому процесі практикам та теоретикам міжнародного менеджменту доводиться розв'язувати чимало складних управлінських проблем. Найважливішими серед них є такі: визначення оптимальної форми міжнародного бізнесу для конкретної компанії в умовах швидко змінюваного середовища; прогнозування змін середовища діяльності міжнародних корпорацій та його основних складових: політики, економіки, технології та соціально-культурної сфери; виявлення найефективніших шляхів використання загальних функцій менеджменту у діяльності міжнародних корпорацій; пошук нетрадиційних інструментів розв'язання ключових проблем у діяльності міжнародних корпорацій; визначення шляхів і обмежень глобалізації.

Метою навчальної дисципліни є формування системи теоретичних знань і практичних навичок з управління діяльністю міжнародних компаній, здійснення в цих господарських формуваннях основних функцій менеджменту – планування, організації, управління персоналом, комунікацій, мотивацій, керівництва, контролю.

Цей практикум містить практичні завдання, кейси (ситуаційні завдання), дискусійні питання за всіма темами навчальної дисципліни, що сприяє впровадженню в навчальний процес активних форм навчання. Практикум допоможе студентам опанувати теоретичні знання з міжнародного менеджменту, виробити практичні вміння і навички їхнього використання.

# **Змістовий модуль 1**

## **Теоретичні засади управління міжнародним бізнесом**

### **Тема 1. Сутність і характерні риси менеджменту організацій суб'єктів міжнародного бізнесу**

1.1. Сутність, характеристика та основні етапи розвитку міжнародного бізнесу.

1.2. Міжнародні компанії та їх роль у світовому господарстві.

1.3. Менеджмент організацій суб'єктів міжнародного бізнесу: сутність, завдання, особливості.

#### **Практичне завдання 1.1**

##### **Творче завдання 1 з навчальної дисципліни "Міжнародний менеджмент"**

##### **Вихідні дані**

Підприємство є провідним виробником сухих сніданків і продуктів здорового харчування. Компанія була заснована в 2001 році. Чисельність працівників – близько 100 осіб. В основі політики компанії лежить безкомпромісний контроль якості продукції на всіх стадіях виробництва. Для виконання цього завдання ретельно перевіряється сировинна база, контролюють санітарний стан виробничих і складських приміщень, підбирають відповідальний та компетентний персонал. Щорічне проходження незалежного аудиту контролю якості і безпеки за міжнародним стандартом IFC в Європейському центрі менеджменту якості та гігієни харчових продуктів забезпечує повну впевненість в якості продукції. Асортимент продукції: мюслі; кранчи; легкі каші; фігурні вироби (шоколадні кульки, злакові колечка тощо); зернові пластівці. Активно просуває продукцію на ринки інших країн.

##### **Завдання**

Група ділиться на дві команди. Команда збирається не з усталених груп, а довільно. У кожній команді вибирається керівник проєкту (БігБос). Кожна команда повинна підготувати творчу роботу (звіт). Причому викладач оцінює тільки керівника проєкту, а він виставляє бали іншим учасникам команди. Перший розділ звіту (творчого завдання) – характеристика

підприємства. Придумати назву, слоган, місію, емблему, довгострокові цілі та іншу загальну інформацію про підприємство. Учні повинні сформулювати п'ять довгострокових цілей для компанії за методикою SMART.

Другий розділ – PEST-аналіз зовнішнього середовища для підприємства з метою пошуку нових перспективних ринків збуту. Команди здійснюють PEST-аналіз для двох різних країн, які визначаються викладачем. PEST-аналіз повинен бути якісним і кількісним, з висновком про вплив зовнішнього середовища на підприємство.

### **Методичні рекомендації до виконання PEST-аналізу**

У процесі здійснення PEST-аналізу можна виділити декілька етапів: розробляється перелік зовнішніх стратегічних чинників, що мають високу ймовірність реалізації і впливу на функціонування підприємства;

оцінюється значущість (ймовірність здійснення) кожної події для підприємства шляхом надання йому певної ваги: від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного чинника повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням;

надається оцінка ступеня впливу кожної події (фактора) на стратегію підприємства (наприклад, шкалою: "п'ять" – сильний вплив, серйозна небезпека; "одиниця" – відсутність впливу, загроза);

визначаються зважені оцінки (шляхом множення ваги чинника на силу його впливу) та підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні та прогнозовані чинники зовнішнього середовища.

### **Практичне завдання 1.2**

Компанія планує розширення своєї торговельної мережі і розглядає можливість відкриття магазину електроніки у одній із країн Східної Європи. Експертним шляхом були визначені чинники, важливі для ухвалення рішення стосовно відкриття магазину (табл. 1.1), які потрібно використати під час здійснення PEST-аналізу.

Чинники зовнішнього середовища (PEST-аналізу):

#### **політичні:**

підтримка малого бізнесу урядом;

рівень корупції в країні;

діяльність податкової інспекції (в цьому випадку перевірки податкової розглядаються як політичний чинник);

захист прав власності, рейдерські явища;

**економічні:**

динаміка попиту на електроніку;

ставки оренди;

рівень заробітних плат співробітників;

рівень конкуренції;

роздрібне кредитування;

**соціальні:**

рівень доходів населення;

показне споживання;

демографічний склад населення;

розвиток ЗМІ (охоплення аудиторії);

**технологічні:**

наявність сервісних центрів;

наявність професійних продавців техніки;

забезпеченість технікою (шт./на сім'ю);

якість електричних мереж.

Необхідно визначити вплив зовнішнього макросередовища та доцільність відкриття магазину електроніки через використання методики PEST-аналізу. Для цього необхідно розрахувати ступінь впливу чинників на проєкт з відкриття магазину електроніки, розрахувати вагу кожного з них, потім оцінити ймовірність зміни кожного чинника. У підсумковій таблиці необхідно представити вагу кожного чинника, ймовірність зміни чинника й інтегральний синтетичний показник, який дозволить визначити вплив зовнішнього середовища (негативний або позитивний). Для проведення PEST-аналізу було залучено п'ять різних експертів.

Вихідні дані подані в табл. 1.1 та 1.2. Результати занести в підсумкову таблицю.

Таблиця 1.1

**Ступінь (сила) впливу чинників (від 1 до 5 за зростанням)**

Чинники	Оцінка експертів (від 1 до 5 балів)					Середня оцінка	Вага
	1 експерт	2 експерт	3 експерт	4 експерт	5 експерт		
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Політичні чинники</b>							
Підтримка малого бізнесу урядом	2	3	2	3	2		

Закінчення табл. 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Рівень корупції в країні	3	3	4	2	3		
Діяльність податкової інспекції	2	2	1	1	2		
Захист прав власності, рейдерські явища	4	4	3	5	5		
<b>Економічні чинники</b>							
Динаміка попиту на електроніку	4	5	5	4	5		
Ставки оренди	2	4	5	3	2		
Рівень заробітних плат співробітників	4	4	5	4	4		
Рівень конкуренції	3	4	4	4	3		
Роздрібне кредитування	2	4	4	3	4		
<b>Соціальні чинники</b>							
Рівень доходів населення	5	5	4	4	5		
Показне споживання	3	4	4	3	5		
Демографічний склад населення	2	3	4	4	2		
Розвиток ЗМІ (охоплення аудиторії)	4	3	3	4	2		
<b>Технологічні чинники</b>							
Наявність сервісних центрів	4	4	3	3	3		
Наявність професійних продавців техніки	3	4	4	5	3		
Забезпеченість технікою (шт./на сім'ю)	3	4	4	3	3		
Якість електричних мереж	3	3	4	3	3		

**Вірогідність виникнення (зміни) чинників від 1 до 5 за зростанням**

Чинники	Оцінка експертів (від 1 до 5 балів)				
	1 експерт	2 експерт	3 експерт	4 експерт	5 експерт
<b>Політичні чинники</b>					
Підтримка малого бізнесу урядом	1	1	2	2	1
Рівень корупції в країні	2	1	2	2	3
Діяльність податкової інспекції	5	4	4	4	4
Захист прав власності, рейдерські явища	3	2	2	3	4
<b>Економічні чинники</b>					
Динаміка попиту на електроніку	3	3	2	2	2
Ставки оренди	3	4	4	2	2
Рівень заробітних плат співробітників	2	2	1	1	2
Рівень конкуренції	3	4	4	5	5
Роздрібне кредитування	3	4	4	3	3
<b>Соціальні чинники</b>					
Рівень доходів населення	2	2	1	1	2
Показне споживання	3	4	5	5	4
Демографічний склад населення	3	3	2	2	3
Розвиток ЗМІ (охоплення аудиторії)	4	4	5	4	5
<b>Технологічні чинники</b>					
Наявність сервісних центрів	2	2	3	4	3
Наявність професійних продавців техніки	3	4	4	3	3
Забезпеченість технікою (шт./на сім'ю)	4	4	5	5	4
Якість електричних мереж	3	4	4	3	2

**Питання для дискусії (докладу)**

1. Чим принципово національний бізнес відрізняється від міжнародного? Чому МБ розвивається вищими темпами, ніж національний?



2. Яке співвідношення існує між поняттями "міжнародний бізнес", "міжнародний менеджмент", "загальний менеджмент"?

3. Загальні характеристики, розподіл по світу та галузям транснаціональних компаній (ТНК).

4. Присутність ТНК в економіці України: галузева структура та вплив на вітчизняну економіку.

## **Тема 2. Становлення глобального менеджменту**

2.1. Становлення глобальних підприємств і глобального менеджменту.

2.2. Глобальне управління людськими ресурсами в багатокультурному середовищі.

2.3. Глобальне управління фінансами.

2.4. Глобалізація технологічного розвитку.

2.5. Глобальний менеджмент і природне середовище.

### **Практичне завдання 2.1**

Розрахуйте індекс транснаціоналізації міжнародної діяльності для компанії Pfizer Inc за такими показниками: загальні активи компанії складають 188 002 млн дол., обсяг закордонних активів – 100 394 млн дол.; обсяг закордонних продажів складає 40 492 млн дол., а загальний обсяг реалізації – 67 425 млн дол.; кількість робітників компанії – 103 700 тис. осіб, із них працює за кордоном – 64 420 тис. осіб.

### **Методичні рекомендації**

Індекс TNI (Transnationality Index) відображає транснаціональність корпорації і розраховується як середнє з трьох показників: питома вага закордонних активів, питома вага продажу за кордоном і питома вага іноземного персоналу.

### **Практичне завдання 2.2**

Заповніть табл. 2.1, яка висвітлює позитивні та негативні моменти функціонування ТНК.

**Вплив ТНК на країни базування та приймаючі країни**

Вигоди	Приймаючі країни	Країни базування ТНК
Проблеми		

**Питання для дискусії (докладу)**

- 2.1. Розкрийте особливості американської системи менеджменту.
- 2.2. Надайте характеристику європейській системі менеджменту.
- 2.3. Визначте принципові риси японської (азіатської) системи менеджменту.

**Тема 3. Середовище суб'єктів міжнародного бізнесу**

- 3.1. Внутрішнє середовище міжнародного бізнесу.
- 3.2. Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу.
- 3.3. Складові аналізу середовища непрямого впливу у міжнародному бізнесі.

**Практичне завдання 3.1**

Оцініть ступінь впливу постачальників на підприємство, використовуючи дані із табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Вихідні дані**

№ п/п	Засіб впливу постачальників	Оцінка імовірності виникнення певного впливу експертами, %			Вагомість засобу впливу
		1	2	3	
1	2	3	4	5	6
1	Здійснення єдиної збутової політики усіма постачальниками підприємства	100	75	75	0,05
2	Укріплення монопольної позиції постачальника стратегічної сировини	50	25	0	0,1

1	2	3	4	5	6
3	Підвищення цін на ресурси, що поставляються	100	75	50	0,3
4	Зниження якості сировини, що постачається	25	50	0	0,5
5	Обмеження обсягів поставок	50	100	75	0,05

### Практичне завдання 3.2

#### Кейс "Культурна середа в міжнародному менеджменті" [5]

Європейська фірма, марка якої відома широким колам споживачів у світі, ухвалила рішення про вихід на ринок Японії з пропозицією деяких споживчих товарів. Для проведення пробних продажів були обрані парасолі. Унаслідок частих дощів в Японії парасолі стали важливою частиною повсякденного життя. Найбільше опадів випадає в червні і липні, і витрати на покупку парасольок у сім'ях в цей час найбільші. Парасолі будь-яких розмірів, складні і звичайної форми доступні для чоловіків, жінок і дітей. Для жінок також існують як парасольки від дощу, так і спеціальні парасольки від сонця. Щорічно витрати на покупку парасольок на сім'ю складають 1 544 ієн, це приблизно стільки ж, що і п'ять років назад.

Імпорт парасольок, який в 2010 р. дорівнював 18,3 млрд ієн, зріс у 2011 р. до 29,2 млрд ієн, тим самим виявляючи стійку тенденцію до зростання. В основному жінки в Японії мають дві-три довгі парасольки і один-два складних, всього три-п'ять парасольок. Зливи в Японії – звичайне явище, є навіть сезон дощів влітку, тому більшість жінок змушені мати кілька парасольок. Дощ часто починається несподівано серед дня, і більше половини дівчат і жінок носять парасольки із собою в школу або на роботу, щоб в разі необхідності ними скористатися. Це найчастіше – складана парасолька. Тільки невелика кількість жінок (0,6 %) користується парасолями, виготовленими в США або в Європі; раніше ж ними користувалися тільки 0,3 % опитаних. Якщо говорити про майбутнє, то імпортом товаром припускають користуватися вже 3 % жінок, це набагато більше, ніж у попередні роки.

Деякі жінки, які не використали імпортовані парасолі раніше, хотіли б їх використовувати в майбутньому. 59 % жінок сказали, що якщо, виходячи

з дому, вони помітять, що можливо піде дощ, то візьмуть парасольку із собою; збираючись йти, вони звертають увагу на погоду. Багато опитаних, потрапляючи під дощ, продовжують йти без парасольки, однак 47 % опитаних сказали, що вони куплять у цьому випадку дешеву парасольку. В Японії дуже легко купити дешеву парасольку в магазинах біля станцій метро або паперових магазинах, де під час дощу парасолі виставляються на вітринах. Під час покупки парасольки найбільшу увагу приділяють довговічності цього товару, водночас деякі вважають за краще яскравий, незвичайний дизайн, інші – простий дизайн певного кольору. Великі парасольки більш популярні, ніж маленькі, в той же час тільки 15 % жінок купують парасолі відомої їм товарної марки або з незвичайною формою ручки. У жінок у віці 20 років великі парасолі більш популярні, ніж серед інших вікових груп, і їх прихильність товарній марці найбільш сильна. Жінки, які вважають за краще парасолі американського або європейського виробництва, теж знаходяться, як правило, у віці 20 років і живуть частіше у великих містах, ніж за містом.

Маркетингові дослідження споживчих переваг показали наступні результати.

Країна-виробник використовуваного товару: Японія (сьогодні і раніше) – 83,2 %; США або країни Європи (сьогодні) – 0,6 %; США або країни Європи (раніше) – 0,3 %; інші країни (сьогодні і раніше) – 2,2 %.

Перспективи використання товарів: припускають використовувати товар у майбутньому – 100 %; не звертають уваги на країну-виробника – 56,2 %; воліють товар США або Європи – 3,1 %; воліють товар Японії – 40,8 %; воліють товар інших країн – 0,5 %; не передбачають використовувати товар у майбутньому – 0 %.

Деякі додаткові відомості були отримані під час опитування вибіркоким методом "face to face", коли респондентам ставили два питання. У результаті оброблення даних було отримано таку інформацію:

Скільки у вас парасольок (разом довгі і складні)?

- 1 парасолька – 2,5 % респондентів;
- 2 парасольки – 13,3 % респондентів;
- 3 парасольки – 20,6 % респондентів;
- 4 парасольки – 20,9 % респондентів;
- 5 і більше парасольок – 24,8 % респондентів;
- не відповіли – 0,4 % респондентів.

Що б ви зробили, якщо почався дощ, а у вас немає парасольки?

Почекаю, поки дощ скінчиться – 19,7 %;

піду далі, якщо дощ не дуже сильний – 49,7 %;

піду далі, навіть якщо дощ сильний – 1,2 %;

куплю дешеву парасольку – 47,0 %;

поїду на таксі – 28,9 %;

не відповіли – 0,5 %.

Запитання:

1. Чи вважаєте ви за доцільне вихід європейської фірми на японський ринок парасольок? Наведіть дані, що підтверджують (або спростовують) позитивне вирішення питання.

2. Який вид парасольок ви порадите фірмі запропонувати японським покупцям і чому?

3. Яку ринкову стратегію і тактику збуту, на вашу думку, слід вибрати фірмі?

4. Які способи просування товару ви порекомендуєте фірмі?

5. Які відмінні риси та конкурентні переваги має забезпечити фірма для свого товару? На якій основі їй слід розробити позиціонування своєї пропозиції?

### **Питання для дискусії (докладу)**

3.1. Дайте характеристику Індексу глобальної конкурентоспроможності країн: методика розрахунку, рейтинги країн за цим індексом, головні проблемні та позитивні аспекти України при розрахунку цього індексу.

3.2. Розкрийте особливості Індексу легкості ведення бізнесу та рейтинг України за цим показником.

## **Тема 4. Етика і соціальна відповідальність міжнародних корпорацій**

4.1. Роль та значення організаційної культури в процесі вдосконалення менеджменту організацій суб'єктів міжнародного бізнесу.

4.2. Вплив етики на організаційну культуру суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

4.3. Соціальна відповідальність міжнародного менеджменту.

## Питання для дискусії (докладу)

4.1. Розкрийте особливості моделі Герта Хофстеде стосовно визначення культурних особливостей різних країн.

4.2. Підготуйте доповідь стосовно соціальної відповідальності в сучасному міжнародному бізнесі. Наведіть приклади етичної (неетичної) поведінки міжнародних компаній.

### Практичне завдання 4.1

Ознайомтеся з наступними прикладами міжкультурної взаємодії і впливу особливостей бізнес-культур на міжнародний бізнес і менеджмент. Прокоментуйте ситуацію, що склалася і визначте причини нерозуміння і розбіжностей. Обґрунтуйте свою точку зору, використовуючи методи аналізу бізнес-культур і порівняльних досліджень Г. Хофстеде.

**Ситуація 1.** Наприкінці 1970-х років радянська делегація, яка перебувала в Індії з короткостроковим візитом, була запрошена в приватний будинок на вечерю. Увійшовши до будинку, радянські гості побачили численні свастики, розвішані господарем під стелею. Керівник делегації (ветеран Другої світової війни) негайно заявив протест, причому зробив це в досить емоційній формі.

**Ситуація 2.** Містер Берд, екс-співробітник американського держдепартаменту, був найнятий відомою мультинаціональною корпорацією як представник у Саудівській Аравії. Колишній американський дипломат був запрошений в будинок містера Фауда для обговорення його можливої участі в місцевому спільному підприємстві із зазначеною корпорацією. Вони були представлені один одному, і через те, що це була їхня перша зустріч, розмова почалася з неформальної бесіди. Питання були звичайні, наприклад: "Як справи? Як долетіли? Як сім'я? Як поживають ваші батьки?" тощо. Містер Берд, знайомий із прийнятими формальностями вітання та знайомства, на запитання відповідав: "Спасибі, добре. Мій батько в порядку, але, на жаль, став гірше чути. Я бачився з ним кілька місяців тому, на Різдво, коли ми забирали його на пару днів із будинку престарілих". З цього моменту щось пішло не так. Містер Фауд був досить гостинний і чемний, але не виявляв ніякого інтересу до ведення бізнесу з американським колегою.

**Ситуація 3.** Цей інцидент розказав британський консультант з управління, який працює в Парижі. Він був присутній на першій зустрічі виконавчого директора американської консалтингової компанії, що базується

в Нью-Йорку, з трьома партнерами з Паризької консалтингової фірми. Переговори не пішли. Не минуло й 15 хвилин засідання, як американський колега запросив дані про річні доходи французької компанії, і, не чекаючи відповіді, запропонував французам розрахувати передбачувану частку ринку, тому що його компанія зацікавлена в їхній співпраці. Консультант відчув що в офісі стало "холодно".

**Ситуація 4.** "Чому ніхто не став їсти?" – це питання читалося в здивованих очах американської ділової леді на прийомі високопоставленої делегації клієнтів з Японії. "Я доклала таких величезних зусиль для приготування для них фуршету! Стіл був сервірований кращим фарфором і сріблом. Я замовила кращий японський чай... Але ніхто навіть не доторкнувся до їжі!".

**Ситуація 5.** У середині 1990-х років українська делегація працівників торгівлі відвідала Індію. На честь прибуття делегації індійська сторона призначила прийом. Програма прийому включала вітальне звернення почесного гостя – відомого парламентського діяча Індії і вечерю. У запрошеннях час прийому було позначено як 19:00. Прибувши на прийом о 18:45, українська делегація виявила в залі тільки слуг, які закінчують сервіровку столу. Індійські учасники прийому стали прибувати через півгодини. О 19:45 прибув почесний гість. О 20:00 прийом почався. Відповідальний співробітник українського посольства, що приїхав на прийом о 19:30, заспокоїв членів делегації. "Це не знак неповаги до Вас. Так тут прийнято", – сказав він.

**Ситуація 6.** Американський керівник вищої ланки був відправлений до Лондону, щоб управляти британським офісом компанії. Хоча перші кілька тижнів були відносно бідні подіями, одна обставина турбувала цього керівника. Вона полягала в тому, що відвідувачів ніколи не направляли прямо до нього в кабінет. Відвідувач спочатку розмовляв із черговою в приймальні, потім із секретарем, потім із менеджером, а потім офіс-менеджер супроводжував його на зустріч з американцем. Останнього дратувала така практика, яку він вважав марною тратою часу. Коли ж він нарешті поговорив зі своїми британськими колегами і попросив їх діяти менш формально, прямо направляючи відвідувачів до нього в кабінет, співробітники були засмучені.

**Ситуація 7.** Один із провідних канадських банків запросив китайську делегацію на вечерю. Канадський господар вирішив розділити свої обов'язки з прийому гостей зі своїм молодим колегою. Вечеря не вдалася. І китайці, і канадці відчували себе трохи ніяково під час всієї трапези.

За вечерею не було сказано ні вітальних промов, ні тостів за загальне добре здоров'я. Після закінчення вечері китайські представники встали, подякували працівникам банку, оголосили, що повертаються в готель, і пішли, відчуваючи себе ущемленими. Канадці також були засмучені. Вони вважали відбуття китайців занадто раптовим, хоча і не розуміли, що зробили неправильно. Незважаючи на те, що меню було ретельно продумано (були виключені страви з м'яса і молочних продуктів), був дуже добре організований переклад та організація вечері, навіть виходила за межі звичайної для Канади люб'язності, канадські представники розуміли, що щось було зроблено неправильно: вони турбувалися і певною мірою були зачеплені відсутністю психологічного контакту з китайцями.

**Ситуація 8.** Швеція дотримується практики, яка дозволяє батькам на власний розсуд вибирати, батько або мати будуть брати декретну відпустку. Коли ця практика була ще недостатньо розповсюдженою, керуючий директор Шведської поштової служби викликав великий шум, оголосивши, що має намір піти в декретну відпустку на кілька місяців, щоб сидіти вдома зі своєю щойно народженою дитиною. Він пояснив журналістам, що менеджери не відрізняються від інших працівників: як і інші працюючі люди, менеджери також хочуть збалансованості роботи і сімейного життя та потребують цього. Ще він сказав, що, на його думку, організація, яка не може функціонувати деякий період без свого керуючого директора, не має права на існування.

### Практичне завдання 4.2

Визначте особливості чотирьох моделей організаційної (управлінської) культури за моделлю Ф. Троманаарса – Ч. Хемпден-Тернера і заповніть табл. 4.1.

Таблиця 4.1

#### Характеристика чотирьох моделей організаційної культури

Модель організаційної культури	Стисла характеристика
1	2
"Інкубатор"	1. 2. 3. ...



1	2
"Керована ракета"	1. 2. 3. ...
"Ейфелева вежа"	1 2. 3. ...
"Сім'я"	1. 2. 3. ...

## **Змістовий модуль 2**

### **Функції та зв'язувальні процеси міжнародного менеджменту**

#### **Тема 5. Стратегічне планування в міжнародних компаніях**

- 5.1. Суть і значення стратегічного планування.
- 5.2. Процес стратегічного планування та його етапи.
- 5.3. Види міжнародних стратегій та методи їхнього вибору.

#### **Питання для дискусії (докладу)**

5.1. Підготуйте доповідь стосовно різних матриць стратегічного планування: матриця Бостонської Консалтингової Групи, матриця МакКінзі, матриця ADL-LC, матриця Шелл/ДПМ, матриця Ансоффа.

5.2. Надайте приклади щодо довгострокового (стратегічного) планування у різних країнах.

5.3. Спробуйте знайти три відмінності у стратегії таких компаній в Україні, як "Кока-Кола" і "Пепсі-Кола".

5.4. Визначте сильні і слабкі сторони стратегії росту компанії "Мак-Дональдз" в Україні.

## **Практичне завдання 5.1**

Пропишіть п'ять особистих цілей на майбутній рік за методикою SMART.

## **Практичне завдання 5.2**

### **Використання матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) як інструменту портфельного аналізу для розроблення стратегії підприємства**

Під час використання матриць стратегічного планування підприємство (організація) розглядається як сукупність стратегічних господарських підрозділів (СГП). Завданням портфельного аналізу є оцінювання фактичного стану портфеля організації та розроблення диференційованих стратегій для різних СГП, виходячи із загальної мети розвитку організації. Інструментом цього аналізу є матриці – двомірні моделі, які порівнюють стратегічне положення кожного СГП організації. Для проведення портфельного аналізу необхідно:

- 1) побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ);
- 2) оцінити фактичний стан портфеля господарської діяльності організації, на основі аналізу стану окремих СГП в побудованій матриці і співвідношення різних СГП в портфелі;
- 3) класифікувати СГП за принципом пріоритетів інвестування та розробити рекомендовані стратегії для кожного СГП з метою поліпшення загального стану організації;
- 4) зробити висновки про стратегічну привабливість портфеля в цілому.

### **Методичні рекомендації**

Для побудови матриці БКГ необхідні наступні показники:

відносна частка ринку СГП, яка розраховується як відношення ринкової частки досліджуваного підприємства до ринкової частки його основного конкурента;

темپ росту (зростання) ринку, який дорівнює темпу росту продажів досліджуваного підприємства;

для демонстрації важливості окремого СГП в роботі підприємства через окружність певного діаметра, необхідно розрахувати частку продажів окремого СГП у загальних продажах підприємства.

Низький рівень відносної частки ринку (вісь Х у матриці БКГ) знаходиться в діапазоні від нуля до 1. Вище 1 – високий рівень відносної частки ринку.

Низький темп росту ринку знаходиться в діапазоні від нуля до 110 %. Вище 110 % – високий рівень темпу росту ринку.

### Вихідні дані

Міжнародна компанія виробляє різні види меблів. Усі необхідні дані стосовно досліджуваного підприємства та його основного конкурента для побудови матриці БКГ подано в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

### Динаміка обсягів продажів і частки ринку меблевих підприємств

Вид СГП	Обсяг продажів, тис. дол.		Частка ринку, %	
	Попередній рік	Поточний рік	Досліджуване підприємство	Конкурент
М'які меблі	3 500	4 000	5,2	2,2
Кухонні меблі	2 800	2 930	1,2	3,2
Корпусні меблі	850	700	0,3	1,8
Спальні	5 108	5 600	4,2	0,8
Вітальні	750	900	0,9	1,9
Дитячі меблі	2 250	1 800	4,2	2,5
Столи та стільці	2 040	2 300	2,8	4,1

Використовуючи дані з табл. 5.1, проведіть портфельний аналіз роботи підприємства та надайте рекомендації щодо розроблення стратегії для кожного СГП.

### Практичне завдання 5.3

#### Використання матриці МакКінзі, як інструменту портфельного аналізу, для розробки стратегії підприємства

За вихідними даними побудуйте матрицю МакКінзі і проведіть портфельний аналіз підприємства за її допомогою. Інформація щодо галузевої привабливості та конкурентної позиції підприємства подана у вигляді експертних оцінок у балах, від 1 до 10 (1 – мінімальне значення або погане, 10 – максимальне, або гарне).

**Експертні оцінки для розрахунку показників  
"привабливість ринків" і "конкурентні позиції"**

Критерії (характеристики)	Вага критерію	Стратегічний господарський підрозділ									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Привабливість ринків (бали)</b>											
Розмір і темп росту ринку	0,3	4	7	10	2	5	9	3	1	5	8
Якість ринку	0,2	3	8	6	4	10	7	1	5	8	9
Конкурентна ситуація на ринку	0,4	7	3	8	5	2	4	6	10	9	1
Вплив зовнішнього середовища	0,1	7	5	3	9	6	1	10	2	8	4
Загалом (сума зважених критеріїв)											
<b>Конкурентна позиція (бали)</b>											
Відносна позиція на ринку	0,2	2	5	1	8	7	10	3	4	9	6
Відносний потенціал виробництва	0,1	5	3	4	7	9	8	1	2	10	6
Відносний потенціал НДДКР	0,4	1	8	2	9	10	7	4	5	6	3
Відносний потенціал персоналу	0,3	3	7	2	6	10	8	4	1	9	5
Загалом (сума зважених критеріїв)											

**Методичні рекомендації**

Для побудови матриці МакКінзі необхідно розрахувати такі показники: привабливість ринку для кожного СГП. Розраховується за чотирма показниками, які подані в табл. 5.2, як сума зважених критеріїв, які характеризують привабливість ринку;

конкурентні позиції за кожним СГП. Розраховується за чотирма показниками, які представлені в табл. 5.2, як сума зважених критеріїв, що відбивають конкурентні позиції СГП.

Низький рівень конкурентної позиції знаходиться в діапазоні від нуля до 4 балів, середній – 4 – 7 балів, високий – 7 – 10 балів.

Низький, середній та високий рівень привабливості галузі визначаються за ідентичною шкалою.

## **Тема 6. Організаційний розвиток міжнародних компаній**

6.1. Організаційний фактор у менеджменті організацій суб'єктів міжнародного бізнесу.

6.2. Організаційні структури міжнародних корпорацій.

6.3. Основні форми корпоративної інтеграції в міжнародному бізнесі.

6.4. Організаційні характеристики транснаціональних корпорацій.

### **Практичне завдання 6.1**

Для вибору найкращого географічного місця розташування підприємства або філії ТНК використовують такі критерії:

1. Географічний – природно-кліматичні переваги організації виробництва в країні.

2. Економічний – використовується для обґрунтування рівня рентабельності інвестицій з урахуванням економічних умов країни.

3. Соціально-політичний – визначення інвестиційних ризиків з урахуванням законодавства, політичної ситуації.

4. Відповідність існуючої системи господарства природним та економічним умовам динамічного розвитку виробництва в даній країні.

5. Перспективи розвитку та розміщення виробництва на певній території (зміни у демографічній, економічній ситуації, освоєння нових видів енергії тощо).

У процесі вибору місця найкращого розміщення філії міжнародної компанії визначають критерії обмеження (ті, що відсікають непідходящі альтернативні території) та критерії вибору, які дозволяють порівнювати альтернативні місця розміщення філій між собою.

### **Вихідні дані**

Міжнародна французька виноробна компанія планує відкрити філію з вирощування та виробництва виноматеріалів. Як альтернатива розглядаються три країни: Україна, Чилі та Грузія.

Були визначені наступні критерії вибору:

кількість сонячних днів протягом року в країні;

ставка податку на прибуток;

індекс легкості ведення бізнесу;

вартість транспортування готового продукту до Франції;

середня заробітна плата в країні, де буде розміщено філію.

Визначити коефіцієнти вагомості для кожного критерію, оцініть позицію кожної країни експертним шляхом (від 1 до 3) та оберіть оптимальне місце розташування філіалу.

Результати розрахунків занесіть у табл. 6.1.

Таблиця 6.1

### Вибір місця розташування філії міжнародної компанії

№ п/п	Критерії вибору	Вага критерію	Оцінка альтернативи (1 – 3)								
			Україна			Грузія			Чилі		
			натур. одиниці виміру	бали	зважені бали	натур. одиниці виміру	бали	зважені бали	натур. одиниці виміру	бали	зважені бали
1	Кількість сонячних днів										
2	Ставка податку на прибуток										
3	Індекс легкості ведення бізнесу										
4	Вартість транспортування										
5	Середня заробітна платня										
	Загалом, бали										

### Практичне завдання 6.2

#### Кейс "Організація зарубіжних продажів міжнародною компанією" [5]

Компанія Omega Medical Products (OMP) – одна з провідних компаній – виробників медичного обладнання життєзабезпечення і хірургічної фармацевтики. Протягом останніх трьох років роботи на східно-європейських ринках її закордонні продажі щорічно зростали на 18 %. У компанії працює 175 торгових представників, які просувають продукцію на різні ринки, в тому числі 40 співробітників, спеціально зайнятих реалізацією продуктів анестезії.

П'ять років назад у структурі управління компанією відбулися серйозні зміни, сутність яких полягає в тому, що була створена посада віце-президента з продажів і маркетингу, в підпорядкуванні якого знаходяться,

зокрема, віце-президент із продажу, обслуговування і дистрибуції; віце-президент із міжнародних продажів; директор зі стратегічного планування та вивчення зарубіжних ринків і ряд менеджерів з маркетингу медичного обладнання. ОМР була розділена на три сектори з виробленої продукції:

група товарів з догляду за хворими (обладнання для анестезії та продукція одноразового використання; обладнання з догляду; товари для догляду за дітьми);

продукція респіраторної терапії;

група супутніх товарів.

Найбільший обсяг продажів забезпечує обладнання для анестезії та продукція одноразового використання, ціни на яку складають від декількох центів на прості товари до декількох тисяч доларів на обладнання.

Весь відділ продажів, що складається з 175 торгових представників (в основному в США і Канаді), які підпорядковуються шести регіональним віце-президентам і 16 районним менеджерам. Відділ продажів має чотири підрозділи:

операційне;

аварійне;

дитяче;

відновне.

Ці підрозділи тісно співпрацюють із відділом закупівель і відділом біомедичної інженерії, співробітники яких часто є відповідальними за перевірку і тестування нового обладнання. Інженери з біомедицини активно сприяють закупівлі сучасних електронних пристроїв. Торгові посередники (40 осіб), зайняті виключно обладнанням з анестезії, складають окремий департамент.

ОМР продає кілька тисяч найменувань продуктів, як всередині країни, так і на ринках США, Канади, а в останні роки – на східно-європейських ринках. Велика кількість товарів реалізується при цьому успішно і без будь-яких зусиль торгових представників, і насамперед через високий рівень іміджу ОМР на світових ринках і відмінно вибудованої дилерської мережі.

Більшість дилерів компанії торгує недорогою продукцією, що легко реалізовується. Однак продукція, що планується до виходу на ринок в найближчі п'ять років, зокрема медичне електронне устаткування, велика частина якого відноситься до обладнання по лінії анестезії, вимагатиме значних зусиль у сфері збуту і відразу виявиться брак досвіду роботи дилерів ОМР на жорстко конкуруючих світових ринках медичних товарів.

Керівництво компанії в цих умовах прийняло рішення використовувати для здійснення продажів на східно-європейських ринках тільки тих співробітників, які мають певний досвід торгівлі електронним обладнанням. Більш того, 10 % співробітників висловили бажання пройти навчання для роботи з подібним обладнанням. Виникає також проблема залучення торгових посередників для роботи на зарубіжних ринках колишніх країн СНД, які володіють інформацією про маркетингові можливості цих ринків.

### **Завдання і запитання**

1. Оцініть плюси і мінуси системи організації зарубіжних продажів на OMR.
2. Які ваші пропозиції щодо створення збутової мережі для реалізації електронного медичного обладнання OMR в Україні?
3. Яку систему винагороди торгових посередників можна запропонувати керівництву компанії?
4. Чи готові ви стати офіційним дистриб'ютором OMR на українському ринку? Якщо ні, то чому?
5. Які функції виконують дилери OMR? Чи достатньо їх у компанії для роботи на зарубіжному ринку?

### **Питання для дискусії (докладу)**

- 6.1. Наведіть приклади використання сучасних форм корпоративної інтеграції у міжнародному бізнесі.
- 6.2. Надайте характеристику чотирьом найбільш розповсюдженим моделям розподілу повноважень у міжнародних компаніях.
- 6.3. Розкрийте особливості, переваги та недоліки найбільш розповсюджених серед великих міжнародних компаній (ТНК) типів організаційних структур. Наведіть приклади компаній та їхніх організаційних структур.

## **Тема 7. Контроль і звітність міжнародних компаній**

- 7.1. Особливості контролю в міжнародних корпораціях.
- 7.2. Типи і види контролю в міжнародних компаніях.
- 7.3. Звітність у міжнародних компаніях.



### Практичне завдання 7.1

Міжнародна компанія збирається укласти контракт на розробку нового наукоємного приладу з Міністерством оборони. Якщо основний конкурент фірми не стане одночасно претендувати на укладення контракту, то ймовірність отримання контракту оцінюється в 0,45; в іншому випадку – в 0,15. За оцінками експертів компанії, ймовірність того, що конкурент висуне свої пропозиції щодо укладення контракту, складає 0,25. Чи варто компанії брати участь в тендері на розробку приладу? Задачу потрібно вирішити через використання формули повної вірогідності Байєса.

#### Методичні рекомендації

$$P(A) = P(A/H1) \times P(H1) + P(A/H2) \times P(H2), \quad (7.1)$$

де  $P(A)$  – повна вірогідність певної події (в даному випадку – укладання контракту);

$P(A/H1)$  – вірогідність певної події за умов дії певного чинника (в даному випадку – вірогідність укладання контракту за умови відсутності конкурента в боротьбі за тендер);

$P(H1)$  – вірогідність дії певного чинника (у даному випадку відсутності конкурента в боротьбі за тендер);

$P(A/H2)$  – вірогідність певної події за умов протилежної дії певного чинника (в даному випадку – вірогідність укладання контракту за умови присутності конкурента в боротьбі за тендер);

$P(H2)$  – вірогідність протилежної дії певного чинника (в даному випадку присутність конкурента в боротьбі за тендер).

### Практичне завдання 7.2

#### Творче завдання 2 "Аналіз стратегій глобальних компаній"

Творче завдання "Аналіз стратегій глобальних компаній" орієнтовано на розвиток практичних навичок стратегічного аналізу компаній і визначення на цій основі чинників успіху компаній-лідерів, а також підготовку звіту з дослідження та проведення презентацій його результатів.

В якості об'єкта аналізу група студентів (2 – 3 особи) повинні обрати глобальну компанію (наприклад, General Electric, Siemens Group, Samsung Electronics, Sony, Nokia, IBM, Microsoft, Toyota Motor, Ford Motor, Nestle, Procter & Gamble, Coca-Cola тощо).

*Етапи аналізу стратегій компаній:*

**Етап 1. Аналіз ретроспективи.** Зміст етапу: вивчити історію компанії, її засновників, відомих менеджерів, особливості менеджменту, а також охарактеризувати вклад компанії в теорію та практику управління.

**Етап 2. Позиція компанії на сьогоднішній день.** Зміст етапу: провести аналіз місця компанії на світовому ринку (вивчити показники господарчої діяльності в динаміці і поряд з конкурентами, охопити ринків, організаційну структуру і систему управління, продуктивний портфель, рівень інтернаціоналізації тощо).

**Етап 3. Чинники успіху глобальної компанії.** Зміст етапу: для обраної компанії виокремити етапи розвитку компанії, ідентифікувати корпоративну та конкурентну стратегії на кожному етапі, визначити ключові чинники успіху компанії, побудувати ланцюг споживчої вартості компанії. Спрогнозувати перспективи її подальшого розвитку.

Обсяг звіту – 8 – 12 сторінок, структура роботи містить три розділи згідно з етапами дослідження.

### **Питання для дискусії (докладу)**

1. У чому полягають особливості контролю ТНК?
2. Які відмінності в контролі існують у різних країнах?

## **Тема 8. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях**

8.1. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях.

8.2. Навчання та адаптація кадрів у міжнародному бізнесі.

8.3. Команди в міжнародних компаніях.

8.4. Особливості мотивації в міжнародному бізнесі.

### **Практичне завдання 8.1**

Визначте найбільш важливі відмінності наведених у табл. 8.1 національних стереотипів. Як можна використовувати цю інформацію в процесі управління персоналом у міжнародних компаніях?

**Особливості національних стереотипів у міжнародному бізнесі**

Національний стереотип	Стисла характеристика
Англійський	1. 2. 3. ...
Американський	1. 2. 3. ...
Французький	1. 2. 3. ...
Близький і Середній Схід	1. 2. 3. ...
Японський	1. 2. 3. ...
Китайський	1. 2. 3. ...
Український	1. 2. 3. ...
Російський	1. 2. 3. ...
Інший за вибором студента	1. 2. 3. ...

## Практичне завдання 8.2

Визначте вплив концепцій міжнародного менеджменту на управління персоналом у міжнародних компаніях. Заповніть табл. 8.2.

Таблиця 8.2

### Підходи до відбору та управління персоналом у міжнародних компаніях

Концепція міжнародного менеджменту	Позитивні риси при управлінні персоналом	Негативні риси при управлінні персоналом
Етноцентрична	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Поліцентрична	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Регіоцентрична	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Геоцентрична	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...

## Практичне завдання 8.3

### Кейс "Безумовний базовий дохід – кожному" Unconditional basic income for everybody<sup>1</sup>

3 2013 р. у Швейцарії почалось обговорення свого роду інноваційної економічної ідеї про впровадження гарантованого доходу

<sup>1</sup> Кейс розроблений д-ром екон. наук, проф. Длугопольським О. В. для використання в навчальному процесі THEU та KSE на основі: Длугопольський О. В. Концепція безумовного базового доходу як альтернатива Бісмарківській моделі держави добробуту: від теоретичних студій до експериментальних практик / О. В. Длугопольський, Т. І. Длугопольська // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 2 (30). – С. 32–46.

для мешканців країни та збір підписів, а вже у 2016 р. відбувся перший у світі референдум із цього питання. За цією ідеєю держава повинна виплачувати кожному громадянину країни фіксовану суму, незалежно від того, чи працює людина, чи ні. Допомога з безробіття, соціальні виплати та пенсії передбачалось скасувати. Однак за результатами референдуму 77 % його учасників висловились проти запровадження цієї форми соціальної підтримки. І це, незважаючи на те, що суми до виплати пропонувались достатньо солідні (близько €2 270 – на дорослу людину та €570 – на дитину).

Країною, яка реалізувала на практиці цю ідею, стала Фінляндія, в якій останніми роками жваво обговорювалося кілька варіантів експерименту із базовим доходом, фінансування якого оцінено у €20 млн [16]: 1) повний UBI, сума якого є достатньою для підтримки гідного рівня життя в країні – €800 – 1 000; 2) частковий UBI, що буде недостатнім для забезпечення прожиткового мінімуму, отже, не підриватиме стимули до праці – €550 (income floor); 3) альтернативна модель із достатньо низьким рівнем UBI, однак із додаванням т. з. "доходу участі". Таку ініціативу підтримали у 2015 р. 69 % фінів, а з 2017 р. вже відбувається реалізація експерименту. "Як отримання безумовного основного доходу впливає на стимули на ринку праці?", перші результати якого заплановано оприлюднити наприкінці 2019 р. Експериментом охоплені близько 2 тис. учасників, які отримують щомісяця €560. Інститут соціального страхування Фінляндії Kela як організатор проекту контролює ситуацію віддалено, використовуючи реєстри сімейних доходів, сплачених податків та інформацію про покупки в державних аптеках.

Безумовний базовий дохід (unconditional or universal basic income – UBI) – це дохід, що виплачується урядом країни в уніфікованому розмірі та у визначені часові інтервали кожному дорослому члену суспільства незалежно від: рівня його добробуту; сімейного стану; місця проживання; (не)бажання працювати [12]. Фактично UBI є формою соціальної безпеки, завдяки якій усі громадяни чи резиденти країни регулярно отримують фіксовану суму грошей із публічних фондів на додаток до будь-якого іншого джерела доходу. Як справедливо відзначає Д. Парді, "базовий дохід виступає лише новим ім'ям для достатньо старої ідеї" [13], адже історія розвитку вчень про UBI сягає початку XVI століття. Саме тоді англійський філософ Т. Мор обґрунтував ідею мінімального гарантованого державою доходу в трактаті "Утопія", в якому доводив необхідність запровадження такої підтримки як альтернативу тюремного ув'язнення за крадіжки, на які вимушені

йти люди без засобів до існування. "Ніяке покарання на землі не в змозі зупинити від крадіжки, якщо це єдиний спосіб здобути їжу" [12]. Наступником Т. Мора в цей період став іспанський філософ Х. Л. Вівес, який у своїй праці "На допомогу бідним" визнав необхідність забезпечення певного рівня фінансової допомоги для бідних, а також навчання некваліфікованих осіб ремеслам. Його пропозиції справили суттєвий вплив на соціальне законодавство, прийняте в Англії та Німецькій імперії починаючи із 1530-х років. Пізніше ідею UBI підтримували Т. Пейн, Т. Спенс, Ш. Фур'є, Е. Белламі, Ф. Таунсенд, Ф. Гаєк, М. Фрідман, Дж. К. Гелбрейт, М. Л. Кінг, Р. Ніксон.

Класичні ознаки UBI:

універсальність, яка означає, що кожна особа, безвідносно віку, місця проживання, професії, потреб може претендувати на його отримання;

індивідуальність, яка означає, що кожен має право на отримання UBI на індивідуальній основі, що забезпечує конфіденційність та мінімізує контроль над громадянами (базовий дохід не залежить від сімейного стану, структури домогосподарства, рівня доходу чи власності інших членів сім'ї);

безумовність, яка пов'язана із правом людини на гідний рівень життя без жодних застережень (наприклад, мати оплачувану роботу, бути залученим до громадського життя, поводитись згідно з традиційними гендерними ролями);

достатність, яка означає, що сума UBI повинна відповідати стандартам життя тої чи іншої країни в соціальних та культурних вимірах (розмір UBI повинен убезпечувати від бідності, надавати можливість жити гідно та брати участь у суспільному житті).

Сьогодні лобістом запровадження безумовного доходу виступає міжнародна організація Всесвітня мережа базового доходу (BIEN), заснована у 1986 р., яка об'єднує близько двадцяти національних організацій розвинутих країн світу (серед яких, Австрія, Австралія, Великобританія, Нідерланди, Німеччина, США). Також в Європі підтримуються інші проекти: Unconditional Basic Income Europe (UBIE), European Minimum Income Network (EMIN), European Anti-Poverty Network (EAPN). У США прихильниками безумовного доходу виступають власники компаній Кремнієвої Долини, які пояснюють необхідність запровадження UBI мінімізацією негативного впливу технологій на ринок праці, а також стимулюванням розвитку креативного класу. "Якщо технології знищують робочі місця або ж зайняті

продовжують ставати менш захищеними, то усе більша кількість людей буде не в змозі звести кінці з кінцями, орієнтуючись на трудові доходи" [17].

Дослідіть цю ініціативу та поміркуйте над такими аспектами:

1. Чому саме Швейцарія та Фінляндія наблизились до практичної реалізації викладеної пропозиції? Які економічні передумови дозволили країнам порушити питання впровадження гарантованого базового доходу та реалізувати їх?

2. Які аргументи "за" і "проти" ви можете навести щодо такої соціальної ініціативи? Яким чином наявність гарантованого доходу може вплинути на ринок праці і на мотивацію працювати? Які зміни очікують на систему соціального забезпечення у випадку впровадження цього нового інструменту соціальної політики?

3. Чи можлива реалізація цієї ініціативи в Україні? Хто буде ключовими адептами й опонентами політики запровадження безумовного доходу в Україні?

### **Питання для дискусії (докладу)**

8.1. Наведіть приклади мотивації персоналу у міжнародних компаніях.

8.2. У чому полягають особливості формування команд у міжнародному бізнесі? Надайте приклади різних висловлювань відомих спеціалістів у галузі менеджменту стосовно важливості саме командної праці в сучасному бізнесі.

## **Тема 9. Ухвалення рішень у менеджменті організацій суб'єктів міжнародного бізнесу**

9.1. Сутність та особливості ухвалення рішень у міжнародних корпораціях.

9.2. Технологія ухвалення управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу.

9.3. Особливості ухвалення рішень в умовах певних національних культур.

### **Практичне завдання 9.1**

Фірма виробляє 20 тис. електричних чайників у місяць і продає їх за ціною 20 дол. за штуку. Змінні витрати складають 10 дол. за чайник, постійні – 60 тис. дол. Велика торгівельна мережа пропонує контракт на рік на виробництво 40 тис. чайників у місяць за ціною 17 дол. за чайник,

що потребує додаткових змінних витрат у 3 дол. за кожен чайник. Зробіть необхідні розрахунки та поясніть, чи варто фірмі складати контракт.

### Практичне завдання 9.2

Міжнародна медична компанія ухвалює рішення про розширення діяльності та виходу на ринок медичних послуг іншої країни. Керівництво міжнародної компанії повинно розв'язати дилему: відкривати невелику медичну фірму вузького профілю або велику клініку. Якщо відкрити медичну фірму вузького профілю, то за умов сприятливого ринку ймовірний прибуток очікується в розмірі 1 000 тис. грн, в іншому випадку збитки складуть приблизно 40 тис. грн. Будівництво великої клініки за умов сприятливого ринку зробить можливим очікувати прибуток у розмірі 10 000 тис. грн. Однак ймовірні збитки за умов несприятливого розвитку подій у цьому випадку складуть 2 000 тис. грн. Імовірність сприятливого ринку оцінюється експертами у 80 %.

Побудуйте дерево рішень, зробіть необхідні розрахунки та оберіть необхідну альтернативу.

### Практичне завдання 9.3

Визначте вплив національних культур та стереотипів на процес ухвалення рішень у міжнародному менеджменті. Заповніть табл. 9.1.

Таблиця 9.1

#### Вплив національних культур на ухвалення рішень у міжнародних компаніях

Країна	Особливості
США	
Японія	
Франція	
Великобританія	
Німеччина	
Скандинавські країни	
Україна	
Індія	
Єгипет	
Інша країна за вибором студента	



## Практичне завдання 9.4

### Кейс "Світити завжди"

Загроза майбутньої глобальної енергетичної кризи давно маячить над людством. Але в історії вже траплялися часи, коли така загроза виявлялася для деяких держав жорстокою реальністю. Свого часу з енергетичною кризою зіткнулися Нідерланди. Ця країна здавна славилася не лише своїми дамбами і тюльпанами, а й масовим виробництвом ювелірних прикрас. Діаманти, які відіграють блиском, в освітлених вітринах магазинів завжди заманювали туди покупців. Однак був період, коли уряд через енергетичну кризу заборонив освітлення вітрин. Власники ювелірних магазинів страждали: прикраси вигідно рекламувати в променях світла, а робити це ввечері тепер не можна. Як же бути власникам магазинів?

#### Рекомендації до виконання кейсу

Пропонується розглянути, що відбудеться внаслідок наступних дій власника ювелірного магазину: красти електроенергію; дуже дорога та примарна надія отримати дозвіл на освітлення; залишити все як є.

Пошук рішення цієї ситуації необхідно спрямувати в площину трьох об'єктів: вітрина, ювелірні прикраси і потенційний покупець. Потрібно розв'язати протиріччя: щоб покупець побачив ввечері прикраси, вітрина повинна бути освітленою, але неможливо це зробити внаслідок жорсткої економії електроенергії. Також необхідно розглянути ресурси кожного об'єкта із точки зору ідеального кінцевого результату – освітлення вітрини виключно в присутності покупця.

#### Питання для дискусії (докладу)

9.1. Надайте стислу характеристику таким методам ухвалення групових управлінських рішень як метод номінальної групи, метод Дельфі, метод мозкового штурму тощо.

9.2. Як метод дерева цілей використовується для ухвалення стратегічних цілей підприємства (людини)? Побудуйте дерево цілей досягнення певної особистої мети.

## **Тема 10. Керування і комунікації в міжнародних компаніях**

10.1. Особливості керівництва в міжнародних компаніях.

10.2. Стили керівництва в міжнародних компаніях.

10.3. Особливості міжнародних комунікацій.

10.4. Комунікаційні бар'єри і підвищення ефективності міжнародних комунікацій.

### **Практичне завдання 10.1**

#### **Кейс "Фірма "Дзінтарс" визначає можливості виходу на німецький ринок косметичної продукції [5]**

Фірма "Дзінтарс" є одним із широко відомих виробників парфумерно-косметичних виробів. Вона має хорошу репутацію як виробник серії косметичних продуктів із використанням натуральної сировини. Асортимент товарів охоплює як декоративну косметику, так і косметику з догляду за шкірою, враховуючи сонцезахисні продукти. Тест і сертифікація підтверджують високий рівень якості виготовлених товарів. Вони можуть бути позиціоновані як товари з низьким рівнем ціни.

Фірма "Дзінтарс" продає свої товари в основному в країнах колишнього СНД. Політичні та економічні перетворення в країнах Східної Європи зробили негативний вплив на можливість продажу виробів фірми в цих державах. Більш переважними для "Дзінтарс" є нові ринки в Західній Європі, причому одним із найбільш привабливих є німецький ринок. Тому "Дзінтарс" хотів би вивести свої косметичні продукти на німецький ринок і забезпечити на ньому певні позиції. Для німецького ринку косметичних продуктів є характерним високий рівень його насичення. Значне число місцевих і зарубіжних виробників займають міцні позиції на ринку парфумерно-косметичних товарів, пропонуючи відомі продукти, які добре себе зарекомендували та найкращим чином представлені. Щоб постійно підтримувати міцні позиції на ринку, ці виробники, з огляду на високий рівень конкуренції, повинні постійно інвестувати значні кошти на здійснення комунікацій. Фірма "Дзінтарс" як виробник та її товари, торгова марка були недостатньо відомі на німецькому ринку як серед підприємств торгівлі, так і проміж потенційних споживачів.

Після попередніх переговорів з агентством Ogilvy & Mather Focus вище керівництво фірми "Дзінтарс" звернулося до нього з пропозицією

розробити попередню концепцію, що описує можливі стратегічні кроки і визначити необхідні ресурси для виведення товарів фірми на німецький ринок. Уся виконана агентством робота базувалася на наявних знаннях і досвіді Ogilvy & Mather Focus. У результаті були запропоновані наступні основні етапи виходу на німецький ринок.

*Програма дій.* На першому етапі фірма "Дзінтарс" першорядне значення надає питанню забезпечення високої якості виробів і використання товарних знаків. Вона виявляє цільові сегменти. Проводить позиціонування товарів на них. Визначає стратегію виходу на цільовий ринок. Встановлюється сукупність цілей на цільових сегментах ринку, досягнення яких повинно бути забезпечено в результаті реалізації плану маркетингу. Основна увага в плані маркетингу відводиться комунікаційній політиці фірми.

Опрацьовуються можливості практичної реалізації рекламних заходів. Розглядаються можливості встановлення і розвитку постійних контактів з потенційними споживачами. Ogilvy & Mather Focus постійно піклується про споживачів, надаючи їм повну інформацію про товари, їх властивості та переваги. У межах програми дій передбачається:

- створити у свідомості потенційних споживачів асоціативний образ торгової марки;
- створити імідж торгової марки;
- забезпечити підтримку при створенні дистриб'юторської мережі;
- активізувати продаж за допомогою стратегії Push & Pull;
- забезпечити просування товару на ринок.

Для реалізації програми дій необхідно близько 9 млн євро, в тому числі 8 млн євро направляється на реалізацію комунікаційної політики і приблизно 1 млн євро – на розвиток виробництва. Водночас не враховуються витрати на створення й управління каналами розподілу. У результаті проведених агентством Ogilvy & Mather Focus досліджень фірма "Дзінтарс":

отримала запевнення в тому, що є необхідні передумови для виведення її товарів на німецький ринок;

отримала запевнення про можливість забезпечення швидкої доставки товарів на цільовий ринок;

провела переговори й отримала позитивну відповідь про можливість спільної роботи з такими торговими ланцюжками, як DM, Schlecker, REWE і Zide.

Однак ніякі договори або контракти з ними не було укладено. Назва товару, а також його оформлення остаточно не визначені. За бажанням

фірми "Дзінтарс" агентство Ogilvy & Mather Focus може запропонувати підтримку та рекомендації під час створення каналів розподілу. Воно також може надати підтримку в реалізації необхідних комунікацій і заходів з продажу продукції на інших зарубіжних ринках.

*Запитання:*

1. Чим керувалося агентство Ogilvy & Mather Focus, визначаючи витрати на комунікаційну політику фірми "Дзінтарс" в розмірі 8 млн євро?
2. Наскільки обґрунтовані можливі витрати фірми "Дзінтарс" на комунікаційну політику?
3. Які питання агентством Ogilvy & Mather Focus проаналізовані не повною мірою?
4. Яка інформація ще необхідна фірмі "Дзінтарс", щоб ухвалити остаточне рішення про вихід на німецький ринок?
5. Яке рішення, на вашу думку, слід ухвалити вищому керівництву фірми "Дзінтарс"?

### **Питання для дискусії (докладу)**

10.1. Наведіть реальні приклади впливу особистостей на розвиток певної галузі, окремих підприємств тощо.

10.2. Із матеріалів інтернету, телебачення, газет оберіть реклами окремих товарів (послуг) та оцініть її доцільність і ефективність з точки зору ментальності українців, їхніх національних стереотипів, мови тощо.

## **Змістовий модуль 3**

### **Ключові сфери міжнародного менеджменту**

#### **Тема 11. Технологічна політика міжнародних компаній**

11.1. Особливості сучасного технологічного розвитку та міжнародний ринок технологій.

11.2. Планування та організація технологічної діяльності міжнародних компаній.

11.3. Система тотального управління якістю в міжнародних компаніях.

11.4. Особливості технологічної політики міжнародних корпорацій в Україні.

## Практичне завдання 11.1

Експерти міжнародної компанії, виходячи з аналізу життєвого циклу товару конкурента, оцінюють ймовірність того, що конкурент може піти на випуск нової, дуже конкурентоспроможної продукції на рівні 70 %. Ця ймовірність ще не достатня, щоб йти на відповідні дорогі заходи компанії. Ухвалено рішення про необхідність зібрати додаткову інформацію про намір конкурента – стратегія вичікування.

Експерти міжнародної компанії вважають, що для випуску нової продукції, виходячи з кадрового складу фірми-конкурента, вона з 85 % ймовірністю піде на додатковий набір кадрів. Ймовірність того, що конкурент може і з інших причин здійснювати додатковий набір кадрів, таких, як: компенсація плинності кадрів, розширення обсягу випуску застарілої продукції тощо, експерти оцінили на рівні 20 %. Керівництву компанії стало відомо про додатковий набір співробітників у конкурента.

Як ця інформація повинна змінити уявлення керівництва компанії про можливість переходу конкурента на випуск нової продукції?

### Методичні рекомендації

Для переоцінки ймовірності переходу конкурента на випуск нової продукції після отримання інформації про початок додаткового набору співробітників слід використовувати формулу Байєса скоригованої ймовірності:

$$P(H_1/A) = P(A/H_1) \times P(H_1) / P(A), \quad (11.1)$$

де  $P(H_1/A)$  – скорегована ймовірність події під впливом певного чинника (в даному випадку ймовірності переходу конкурента на випуск нової продукції після отримання інформації про початок додаткового набору співробітників);

$P(A/H_1)$  – ймовірність дії чинника, яка чинить вплив на визначену подію (в даному випадку додатковий набір кадрів конкурентом задля початку випуску нової технологічної продукції);

$P(H_1)$  – першочергова ймовірність певної події (першочергова ймовірність того, що конкурент може піти на випуск нової продукції);

$P(A)$  – повна вірогідність дії чинника, викликана різними причинами, як тими, що впливають на визначену подію, так і тими, що не впливають (в задачі це повна вірогідність початку додаткового набору кадрів у конкурента, яка викликана різними причинами, а не тільки переходом до випуску нової продукції). Дивиться формулу повної вірогідності Байєса (7.1).

## Практичне завдання 11.2

Експерти міжнародної компанії вважають, що конкуруюча фірма може приступити до випуску нової продукції з ймовірністю  $P1 = 0,7$ , якщо вона робить кроки до нарощування фінансового чинника виробництва – отримання великого кредиту, інвестицій, розміщення акцій тощо.

З ймовірністю  $P2 = 0,5$ , якщо конкурент оголосив додатковий набір кадрів і з ймовірністю  $P3 = 0,3$ , якщо робить кроки до розширення виробничих площ. Кожна окремо із цих ймовірностей – не привід до дій у компанії, але сумарна ймовірність ( $P\Sigma$ ) від комплексу чинників, що впливають може привести до протилежного висновку. Розрахуйте повну первісну ймовірність випуску конкурентом нової продукції.

### Методичні рекомендації

Сумарну ймовірність несумісних подій у комплексі можна розрахувати за наступною формулою:

$$P_{\Sigma} = 1 - q_1 \times q_2 \times q_3, \quad (11.2)$$
$$q_1 = 1 - P1; q_2 = 1 - P2; q_3 = 1 - P3,$$

де  $P_{\Sigma}$  – сумарну ймовірність несумісних подій у комплексі;

$P1, P2, P3$  – вірогідність виникнення певної події під впливом окремих чинників.

### Питання для дискусії (докладу)

11.1. Підготуйте доповідь щодо існуючих технологічних укладів, їхніх особливостей та розповсюдження у розвинених країнах і в Україні.

11.2. З джерел масової інформації підготуйте приклади, які ілюструють особливості сучасного технологічного розвитку (s-крива, перевага нападників тощо).

11.3. Розкрийте особливості тотальної системи управління якістю у міжнародних компаніях.

## Тема 12. Інвестиційні операції міжнародних компаній

12.1. Міжнародний ринок інвестицій.

12.2. Прямі іноземні та портфельні інвестиції міжнародних компаній.

12.3. Міжнародні інвестиційні компанії та особливості міжнародних інвестиційних операцій українських корпорацій.

## Практичне завдання 12.1

Міжнародна компанія розглядає доцільність придбання нової технологічної лінії. Вартість лінії становить 10 млн дол., термін експлуатації – п'ять років, знос обладнання нараховується за методом прямолінійної амортизації, тобто 20 % річних; ліквідаційна вартість обладнання буде достатня для покриття витрат, пов'язаних із демонтажем лінії.

Виручка від реалізації продукції прогнозується за роками в таких обсягах (тис. дол.): 1-й рік – 6 800; 2-й рік – 7 400; 3-й рік – 8 200; 4-й рік – 8 000; 5-й рік – 6 000. Поточні витрати за роками оцінюються таким чином: 3 400 тис. дол. в перший рік експлуатації з подальшим зростанням щорічно в 3 %. Ставка податку на прибуток становить 30 %. Існуючий фінансово-господарський стан міжнародної компанії такий, що коефіцієнт рентабельності авансованого капіталу становить 21 – 22 %; ціна авансованого капіталу (WACC) – 19 %. У відповідності зі сформованою практикою ухвалення рішення у сфері інвестиційної політики керівництво організації не вважає за доцільне брати участь у проєктах з терміном окупності більше чотирьох років.

Чи доцільний даний проєкт до реалізації?

Оцінювання ведеться в три етапи: 1) розрахунок вихідних показників за роками; 2) розрахунок аналітичних коефіцієнтів; 3) аналіз коефіцієнтів.

## Практичне завдання 12.2

### Кейс "Уолл-Стріт у тундрі (приклад Ісландії)" [3]

Наприкінці 2008 р. Ісландія – країна з високозабезпеченими, добре освіченими, історично раціональними громадянами, опинилась на межі фінансового краху. Проте ще кілька років назад країна розвивалась шаленими темпами, адже якщо у 2003 р. три найбільших ісландських банки володіли активами на декілька млрд \$, то до 2007 р. їх активи перевищили \$140 млрд, за цей період вартість фондового ринку країни зросла у дев'ять разів, тоді як США – лише удвічі. У 2006 р. середня ісландська родина стала утричі багатшою порівняно із 2003 р., однак практично усе новостворене багатство було пов'язано із інвестиційним банківським бізнесом, що й стало причиною кризи.

Ісландці захопились спекуляцією і "робили гроші" на фінансових, а не товарних операціях. Оскільки місцеві процентні ставки становили

понад 15 – 16 % і курс крони постійно зростав, ісландці придумали наступне: бажаючи здійснити придбання, яке їм було не "по кишені", вони позичали гроші не у кронах, а в японських ієнах чи швейцарських франках, беручи кредит під 3 % річних і отримуючи прибуток на торгівлі валютою (придбані за валюту ісландські крони інвестувались під 16 % річних). Також ісландці масово скуповували на позичені гроші зростаючі в ціні будинки та автомобілі, футбольні клуби та банки. Вже у 2007 р. ісландцям належало в 50 разів більше іноземних активів, ніж у 2002 р. Також були виявлені інші особливості національної економіки. Наприклад, у ісландського міжнародного банку "Kaupthing" був лише один член ради директорів не ісландець. А в усіх директорів були укладені з банком контракти на чотири роки і банк надав їм позику на £19 млн для купівлі акцій "Kaupthing", а також опціони на зворотній продаж цих акцій банку з гарантованим прибутком. Практично увесь оголошений прибуток був отриманий за рахунок зростання вартості активів, придбаних раніше за "захмарними" цінами. Реальна ж частка прибутку від справжньої банківської діяльності складала менше 10 %.

Однак після обвалу крони, пов'язаного із колапсом трьох новостворених глобальних банків, у жовтні 2008 р. японські ієни та швейцарські франки, які ісландцям потрібно було повернути, суттєво подорожчали. Так, за будинок вартістю \$500 тис. вже потрібно було сплатити іпотеку у \$1,5 млн, а за "Range Rover" вартістю \$35 тис. – кредит у розмірі \$100 тис. Проблему автомобілів часто розв'язували наступним чином: вантажили авто на корабель і відправляли на континент, намагаючись продати за валюту, яка була в ціні, або влаштовували підпал і отримували страховку. Раптом 300 тис. ісландських громадян виявили, що вони несуть відповідальність за банківські збитки в розмірі \$100 млрд, тобто \$330 тис. на кожного чоловіка, жінку та дитину в Ісландії. До того ж вони втратили десятки мільярдів доларів на власній невмілій спекуляції іноземною валютою через обвал ісландського фондового ринку на 85 %. Ісландці загалом влізли в борги, що склали 850 % ВВП, тоді як у США цей показник досягнув лише 350 % ВВП.

Проте уряд країни після так званої "революції чайників та каструль" (pots-and-pans revolution) та проведення у 2010 р. референдуму, на якому 93 % дорослого населення проголосували проти виплати боргів, ухвалив рішення не рятувати банки, як це було зроблено в інших європейських країнах, що постраждали від кризи 2008 р. Кошти спрямовувались



на виплати пенсій, допомоги з безробіття, інших субсидій. Рішення уряду Ісландії були наступні: 1) заборона на вивезення капіталу з країни; 2) банкрутство приватних банків та їхня націоналізація; 3) девальвація крони; 4) порятунок громадян-боржників, яким загрожувало розорення і втрата нерухомості (було ухвалено рішення, що борг по іпотеці не може перевищувати 110 % від вартості будинку).

Знаменитий американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки 2008 р. П. Кругман стосовно Ісландії писав [14]: "Ісландія повинна була стати прикладом економічної катастрофи. Втекли банкіри, залишили країну з величезними боргами і, здавалося б, у безнадійній ситуації. Однак на шляху до економічного Армагедону відбулася кумедна річ: саме відчай зробив звичну поведінку неможливою, давши свободу порушувати правила. Коли всі країни рятували банки і змушували суспільство платити, Ісландія дозволила банкам розоритися і розширила мережу соціального захисту. Коли всі зациклилися на тому, як задобрити іноземних інвесторів, Ісландія наклала тимчасові обмеження на рух капіталу, щоб дати собі простір для маневру. Що сьогодні відбувається в країні? Країна не уникла великої економічної шкоди та падіння рівня життя. Однак вона змогла обмежити як зростання безробіття, так і страждання найбільш вразливих верств суспільства. Мережа соціального захисту вціліла так само, як і система суспільних зобов'язань перед громадянами".

Запитання:

1. Якщо врахувати, що іноземні інвестори вклали в ісландські банки величезні кошти (британці – близько €30 млрд, німці – €21 млрд, нідерландці – €305 млн, шведи – €400 млн), то до яких макроекономічних наслідків, на вашу думку, призвела така безапеляційна довіра до банківського сектору країни?

2. Перед якими загрозами і можливостями опинилися громадяни Ісландії? У чому були головні прорахунки банкірів та пересічних громадян країни? Які культурні, економічні та політичні фактори сприяли банкрутству країни після перетворення її у хедж-фонд на початку XXI ст.?

3. Як вплинула девальвація крони на розвиток економіки країни сьогодні? Наскільки політичне рішення відмови платити борги банків урядом Ісландії було вірним з т. з. національних інтересів?

4. У новій Конституції Ісландії (затверджена референдумом у жовтні 2012 р. більш ніж 80 % голосів при явці 66 %), проєкт якої писали пересічні громадяни, а доробляла Конституційна рада під постійним контролем

громадськості через Інтернет, усі природні ресурси, включаючи найдорожчі – рибу і енергію, оголошені власністю нації, запроваджені елементи прямої демократії (голосування визнане можливим лише за конкретних людей з їх особистою програмою і відповідальністю, а не за політичні партії), лютеранська церква оголошена державною, замість державної таємниці пропагується відкритість даних (крім персональних). Як ви вважаєте, чи можливе повторення "ісландського феномену" в інших країнах світу (наприклад, в Україні) і чи можливе деінде таке демократичне прийняття основного закону?

### **Питання для дискусії (докладу)**

12.1. Чому міжнародні інвестиції мають суперечливу природу, які існують розбіжності між інтересами корпорації та країн в яких вони діють? Які існують теорії виникнення міжнародних інвестицій?

12.2. Із статистичних джерел та наукових статей оцініть вплив міжнародних інвестицій на економіку України. Які міжнародні компанії здійснювали інвестиційні проєкти в Україні? Який рівень інвестиційної привабливості має вітчизняна економіка, його динаміка.

## **Тема 13. Фінансовий менеджмент міжнародних компаній**

13.1. Міжнародне фінансове середовище.

13.2. Управління валютними ризиками.

13.3. Управління короткостроковими та довгостроковими активами і зобов'язаннями міжнародних компаній.

13.4. Трансферне ціноутворення в міжнародних компаніях.

13.5. Міжнародна банківська діяльність. Особливості фінансового менеджменту відділень міжнародних корпорацій в Україні.

### **Практичне завдання 13.1**

У розпорядженні економічного суб'єкта є 100 млн дол. США, які він хоче вкласти в закордонний банк. Різні банки пропонують різні відсотки за депозитами, і в кожній країні своя система податків на доходи. Українські банки обіцяють 70 % доходу при 18 % оподаткування, російські – 80 % і 25 %, турецькі – 15 % і 15 %, французькі – 8 % і 25 %, швейцарські – 5 % і 25 %, шведські – 2 % і 30 %. Визначте найвигіднішу пропозицію.

## Практичне завдання 13.2

Транснаціональна компанія має у своєму складі відділення з виробництва стандартних інтегральних схем (СІС). Основні техніко-економічні показники цього відділення наведені нижче:

виробнича потужність – 120 тис. шт.;

ціна за одну ІС на ринку – 55 дол.;

затрати (матеріали + зарплата) в розрахунку на одну СІС – 30 дол.

До складу компанії входить також відділення з виробництва побутової радіотехніки, яке купує щорічно на ринку 2 тис. штук СІС за ціною 46 дол.

Відділення СІС повністю завантажено виконанням зовнішніх замовлень. За таких умов відділення з виробництва радіоапаратури має намір замовити відділенню СІС 30 тис. спеціальних інтегральних схем, затрати в розрахунку на кожну з яких становлять 60 дол. Для того щоб виконати це замовлення, відділення ІС має зменшити обсяги продажів стандартної продукції на зовнішньому ринку на 60 тис. шт.

Якою має бути в такому разі внутрішньофірмова (трансферна) ціна однієї спеціальної інтегральної схеми, якщо буде організовано таке виробництво?

### Методичні рекомендації

Трансферна ціна розраховується за наступною формулою:

Трансферна ціна одиниці виробу = витрати на одиницю товару +  
+ втрачений прибуток на одиницю товару.

### Питання для дискусії (докладу)

13.1. У чому полягають особливості трансферних цін? Як трансферні ціни використовуються транснаціональними корпораціями для мінімізації податків?

13.2. Охарактеризуйте методи управління валютними ризиками, які використовують міжнародні компанії.

13.3. Чому виникли і розповсюдились криптовалюти. Який вплив на сучасний міжнародний бізнес вони здійснюють?

## Тема 14. Торговельні операції суб'єктів міжнародного бізнесу

14.1. Комерційні операції суб'єктів міжнародного бізнесу.

14.2. Нетрадиційні методи фінансування міжнародними корпораціями експортних операцій. Страхування і державна підтримка експортних операцій міжнародних корпорацій.

14.3. Особливості торговельних операцій міжнародних корпорацій в Україні.

### Практичне завдання 14.1

Міжнародна компанія обговорює можливість закупівлі телефонних рацій у Німеччині. Вартість одного апарату становить 20 євро; вартість перевезення 100 шт. – 5 євро за штуку; 500 шт. – 4 євро за штуку; 1 000 шт. – 3 євро за штуку; 10 000 шт. – 2 євро за штуку; 20 000 шт. – 1 євро за штуку. Такий апарат можна продати в Україні за 23,5 євро за штуку. Якщо припустити, що інших витрат немає, то який мінімальний обсяг імпорту забезпечить прибуток в 10 %?

### Методичні рекомендації

Для розв'язання задачі необхідно розрахувати прибуток за кожним із варіантів вартості перевезення.

### Практичне завдання 14.2

Попит і пропозиція на ринку мінірадіо у США має таку динаміку (табл. 14.1).

Таблиця 14.1

### Ринок мінірадіо у США

Ціна, дол. США	Попит, млн шт.	Пропозиція, млн шт.
5	5	2
10	4	3
15	3	4
20	2	5

Попит і пропозиція на ринку мінірадіо в Японії має наступну динаміку (табл. 14.2).

Таблиця 14.2

### Ринок мінірадіо в Японії

Ціна, дол. США	Попит, млн шт.	Пропозиція, млн шт.
5	2.5	1
10	2	3
15	1,5	5
20	1	7

Припустимо, що між цими країнами здійснюється вільна торгівля. Яка буде рівноважна ціна на радіоприймачі? Яка країна буде експортувати радіоприймачі в іншу країну? Який буде обсяг експорту?

### Практичне завдання 14.3

#### Кейс "Криза лідерства в компанії "Firestone"

Японська компанія "Bridgestone Corporation" (одна з найбільших у світі виробників автомобільних шин) в 1988 р. для того, щоб збільшити свою частку на світовому ринку і отримати значну частку ринку США, викупила американську компанію "Firestone".

Нові власники переконали генерального директора Firestone Джона Невіна залишитися на своїй посаді й управляти компанією. Стиль його керівництва характеризувався тим, що він приділяв мало уваги тонкощам управління, був різким і прямолінійним. Джон Невін брав активну участь у громадському житті містечка, де знаходилось підприємство. Однак через деякий час нові власники зрозуміли, що стиль його керівництва не відповідає тим вимогам, яким повинні відповідати керівники всіх японських компаній.

У 1989 р. посаду генерального директора зайняв японець зі штаб-квартири корпорації Масатоші Оно. Спокійний і стриманий японський управлінець, який пройшов підготовку на одну з посад вищого рівня управління в компанії "Bridgestone", Масатоші Оно був зразковим японським керівником – він вів самотній спосіб життя, не заводив непотрібних зв'язків, проводив багато часу у своєму домі. За період до кінця 1990-х років

спокійний і стриманий стиль Масатоші Оно сприяв значним позитивним змінам в компанії "Firestone". З кожним роком, в основному завдяки співпраці з компанією "Ford Motor Company", збільшувалась частка ринку, яку контролювала Firestone. У кінці 1990-х Bridgestone/Firestone стала третьою у світі за величиною компанією з виробництва автомобільних шин, після Goodyear та Michelin.

Однак через деякий час почали з'являтися повідомлення про виявлення виробничого дефекту в шинах компанії "Firestone", який міг призвести до того, що під час руху на великій швидкості шини розпадуться на частини. Вперше ця проблема виявлена в шинах "Wilderness", які ввійшли в стандартний комплект обладнання автомобіля марки "Ford Explorer", який був найпопулярнішим у світі. Протягом декількох тижнів компанії "Firestone" і "Ford" спільно працювали над реалізацією наймасштабнішої програми з вилучення бракованої продукції з ринку. На жаль, ця неприємна ситуація стала початком інших проблем.

Майже в цей самий час почали з'являтися повідомлення про те, що менеджери компанії Firestone найімовірніше знали про існування проблеми з шинами, але не вжили жодних заходів, щоб усунути її. Ці заяви викликали нову хвилю невдоволення, і звинувачень на адресу компанії. Преса критикувала компанію, споживачі висловлювали своє невдоволення, і навіть було проведено розслідування в конгресі.

Протягом усього періоду генеральний директор компанії Масатоші Оно вів себе мужньо, спокійно і не виявляв жодних емоцій. Йому вдалося дещо вирівняти ситуацію за рахунок того, що він відізвав і замінив браковані шини. Однак поведінка Масатоші Оно викликала невдоволення у споживачів і у власників компанії, його було звільнено з посади.

Керівництво компанії Bridgestone, врахувавши масштаби проблеми і прогалини, які виникли в результаті неефективного керівництва компанією Масатоші Оно, запросили на цю посаду одного із керівників Firestone Джона Лемпа. Новий керівник негайно провів пресконференцію, під час якої від імені компанії приніс вибачення і пообіцяв якнайшвидше вирішити дану проблему. Треба сказати, що він виконав всі свої обіцянки.

Успішне відновлення бренду Firestone може стати прикладом того, як можна повернутися на ринок після повного провалу продукту. Новий керівник вміло провів заходи з відновлення іміджу компанії в очах споживачів, покращив показники діяльності і звернувся в компанію "Ford" із пропозицією про відновлення постачання шин для автомобілів цієї компанії.

Щоб досягти цього, Лемп довів до відома громадськості послідовну і чітку концепцію подальшого розвитку компанії, яка визнає свою відповідальність за проблеми, що існували в минулому, і в майбутньому буде проводити жорстку політику контролю якості продукції компанії.

Запитання:

1. Чому поведінка Масатоші Оно в кризовій ситуації викликала невдоволення керівництва компанії? Чому його наступником став не японець, а американець?

2. Як, на вашу думку, себе б повели в кризовій ситуації керівники компаній зі США, ФРН, Китаю?

### **Питання для дискусії (докладу)**

14.1. Які особливості притаманні торговельним операціям міжнародних корпорацій порівняно з діяльністю малих і середніх підприємств на зовнішньому ринку?

14.2. Які переваги в експорті мають транснаціональні корпорації?

## **Використана література**

1. Аленина К. А. Сборник кейсов для международного менеджера / К. А. Аленина. – Пермь : ПФ ГУ-ВШЭ, 2004. – 200 с.

2. Гіл, Чарлз В. Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Гіл, В. Л. Чарлз ; пер. з англ. – Київ : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с.

3. Длугопольський О. В. Збірник кейсів з вивчення дисципліни "Аналіз політики" для студентів освітньо-професійної програми підготовки магістрів "Аналітична економіка" галузі знань 05 "Соціальні та поведінкові науки" спеціальності 051 "Економіка" / О. В. Длугопольський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 59 с.

4. Международный бизнес : учеб.-метод. комплекс : учеб. пособ. с грифом УМО / В. И. Черенков [и др.] ; под ред. В. И. Черенкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. – 572 с.

5. Международный менеджмент : практикум / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2016. – 68 с.

6. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / Г. Я. Глуха, С. Б. Холод, В. Є. Момот, О. А. Євтушенко. – Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. – 72 с.

7. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
8. Михайлова Л. І. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Михайлова, О. Ю. Юрченко, Ю. І. Данько – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 200 с.
9. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / Є. Г. Панченко. – Київ : КНЕУ, 2004. – 468 с.
10. Піддубна Л. І. Міжнародний менеджмент : конспект лекцій / Л. І. Піддубна, К. В. Іванієнко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 183 с.
11. Солодков Г. П. Международный бизнес. Организация и управление : учеб. пособ. / Г. П. Солодков, Э. Т. Рубинская, Э. Д. Рубинская. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 380 с.
12. More T. Utopia / T. More. – London, Harmondsworth : Penguin Classics, 1963. – 160 p.
13. Purdy D. Social Power and the Labour Market: a Radical Approach to Labour Economics / D. Purdy. – London : Palgrave Macmillan UK, 1988. – 280 p.
14. Щегельська М. Ісландія. Історія одного виходу з фінансової кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https:// cyberbrains.org.ua](https://cyberbrains.org.ua).
15. Finland Tests a New Form of Welfare [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.economist.com/finance-and-economics/2017/06/24/finland-tests-a-new-form-of-welfare>.
16. Laterza V. Finland: Basic Income Experiment – What we Know [Electronic resource]. – Access mode : <https://basicincome.org/news/2015/12/finland-basic-income-experiment-what-we-know>.
17. Sadowski J. Why Silicon Valley is Embracing Universal Basic Income? [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.theguardian.com/technology/2016/jun/22/silicon-valley-universal-basic-income-y-combinator>.



## Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади управління міжнародним бізнесом.....	4
Тема 1. Сутність і характерні риси менеджменту організацій суб'єктів міжнародного бізнесу .....	4
Тема 2. Становлення глобального менеджменту .....	9
Тема 3. Середовище суб'єктів міжнародного бізнесу .....	10
Тема 4. Етика і соціальна відповідальність міжнародних корпорацій .....	13
Змістовий модуль 2. Функції та зв'язувальні процеси міжнародного менеджменту.....	17
Тема 5. Стратегічне планування в міжнародних компаніях.....	17
Тема 6. Організаційний розвиток міжнародних компаній.....	21
Тема 7. Контроль і звітність міжнародних компаній .....	24
Тема 8. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях .....	26
Тема 9. Ухвалення рішень у менеджменті організацій суб'єктів міжнародного бізнесу.....	31
Тема 10. Керування і комунікації в міжнародних компаніях.....	34
Змістовий модуль 3. Ключові сфери міжнародного менеджменту.....	36
Тема 11. Технологічна політика міжнародних компаній.....	36
Тема 12. Інвестиційні операції міжнародних компаній .....	38
Тема 13. Фінансовий менеджмент міжнародних компаній.....	42
Тема 14. Торговельні операції суб'єктів міжнародного бізнесу .....	44
Використана література .....	47

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Практикум**  
**для студентів усіх спеціальностей**  
**другого (магістерського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладач **Піддубна** Людмила Іванівна

Відповідальний за видання *Н. В. Проскурніна*

Редактор *О. В. Анацька*

Коректор *Н. В. Грінченко*

План 2020 р. Поз. № 129 ЕВ. Обсяг 50 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

---

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру*  
**ДК № 4853 від 20.02.2015 р.**