

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

**Збірник завдань**  
**з навчальної дисципліни**  
**"МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ"**  
**для студентів спеціальності**  
**8.03050801 "Фінанси і кредит"**  
**усіх форм навчання**

**Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014**

Затверджено на засіданні кафедри фінансів.  
Протокол № 2 від 11.09.2013 р.

**Укладачі:** Кондусова Л. Ф.  
Гаврильченко О. В.

З-41           Збірник завдань з навчальної дисципліни "Міжнародний менеджмент" для студентів спеціальності 8.03050801 "Фінанси і кредит" усіх форм навчання / укл. Л. Ф. Кондусова, О. В. Гаврильченко. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 40 с. (Укр. мов.)

Подано типові завдання та приклади їх розв'язання. Наведено контрольні запитання для перевірки знань студентів.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050801 "Фінанси і кредит".

## Вступ

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, фірм, корпорацій і регулювання зовнішньої торгівлі та фінансових потоків на міжнародному рівні набувають все більшого значення в процесі інтернаціоналізації господарського життя.

Вихід України на зовнішні ринки в жорстоких умовах міжнародної конкуренції, входження у світову господарську систему потребує від студентів фінансового факультету знань та вмінь щодо організації управління міжнародними економічними відносинами.

Управління міжнародними економічними відносинами базується на макроекономічних теоріях і пов'язаних з ними міжнародних концепціях розвитку світового господарства.

Міжнародний бізнес є об'єктивною основою формування системи міжнародного менеджменту, який становить собою систему методів управління, спрямованих на формування, розвиток і використання конкурентних переваг у різних країнах.

Міжнародний менеджмент на сучасному етапі характеризується складністю і постійною еволюцією у процесі поглиблення економічної глобалізації.

Як наука міжнародний менеджмент існує трохи більше як п'ятдесят років. На Заході у 1960 році була створена Академія міжнародного бізнесу. Проте ще задовго до того, як на Заході зародилася система освіти міжнародного бізнесу, у СРСР була створена в 1931 році Всесоюзна академія зовнішньої торгівлі. У СРСР існувала монополія зовнішньої торгівлі, тому ця сфера діяльності не була аналогічною міжнародному бізнесу.

Ситуація різко змінилася з розпадом СРСР і зародженням ринкових міжнародних відносин.

Усе це визначило актуальність написання методичних рекомендацій до виконання практичних робіт із навчальної дисципліни "Міжнародний менеджмент".

Для розвитку самостійності, творчого підходу у студентів до дисципліни, що вивчається, у даній роботі надані завдання, тести, ситуаційні вправи, контрольні запитання та глосарій.

# Модуль 1. Теоретичні засади міжнародного менеджменту

## Тема 1. Сутність і характерні риси міжнародного менеджменту

### Запитання для обговорення

1. У чому відмінність міжнародного менеджменту від менеджменту підприємств?
2. Де і коли зародилася наука "Міжнародний менеджмент"?
3. Вкажіть на причини формування міжнародного бізнесу.
4. Назвіть та дайте пояснення цілям міжнародного менеджменту.
5. Наведіть організаційну структуру міжнародної корпорації.
6. У чому відмінність бізнесу від міжнародного бізнесу?
7. У чому полягає головне завдання підприємницької політики міжнародної компанії?
8. Назвіть, що є основним суб'єктом управління міжнародною діяльністю?
9. Чи є організаційна структура міжнародної корпорації системою взаємозалежних підрозділів?
10. Чим відрізняються дочірні компанії від філій?
11. Якими принципами керуються у своїй діяльності менеджери міжнародного бізнесу?
12. У чому полягають переваги та недоліки інтернаціональної моделі?
13. У чому полягають переваги та недоліки мультинаціональної моделі?
14. У чому полягають переваги та недоліки глобальної моделі?
15. У чому полягають переваги та недоліки транснаціональної моделі?
16. Визначити сутність поняття "крива досвіду".

### Завдання 1

Одним із показників діяльності міжнародної компанії є індекс транснаціоналізації, який розраховується за формулою:

$$IT = \left( \frac{ЗА / ЗОА + ЗП / ЗОП + ЗЗ / 100\%}{3} \right) \times 100\%, \quad (1)$$

де IT – індекс транснаціоналізації міжнародної корпорації;

ЗА – обсяг закордонних активів міжнародної корпорації;

ЗОА – загальний обсяг активів міжнародної корпорації;  
ЗП – обсяг закордонних продажів міжнародної корпорації;  
ЗОП – загальний обсяг продажів міжнародної корпорації;  
ЗЗ – чисельність зайнятих на підприємствах міжнародної корпорації за кордоном;  
ЗЧЗ – загальна чисельність зайнятих на підприємствах міжнародної корпорації.

*Приклад:* Розрахуємо індекс транснаціоналізації міжнародної діяльності компанії "БМВ" за такими показниками: обсяг закордонних активів 17,4 млрд дол., загальний обсяг активів 78,3 млрд дол., обсяг закордонних продажів 29,7 млрд дол., загальний обсяг продажів 73,8 млрд дол., чисельність зайнятих за кордоном 275 тис. осіб, загальна чисельність зайнятих 457 тис. осіб.

$$IT = \frac{(17,4 / 78,3 + 29,7 / 73,8 + 275 / 457) \times 100 \%}{3} = 40,6 \%$$

## **Завдання 2**

Розрахуйте індекс транснаціоналізації міжнародної діяльності компанії "Сіменс" та порівняйте його з аналогічним показником концерну "Індезіт" за такими показниками:

обсяг закордонних активів – 27,4 млрд дол.,  
загальний обсяг активів – 56,3 млрд дол.,  
обсяг закордонних продажів – 35,1 млрд дол.,  
загальний обсяг продажів – 60,8 млрд дол.,  
чисельність зайнятих за кордоном – 170 тис. осіб,  
загальна чисельність зайнятих – 305 тис. чол.

Індекс транснаціоналізації діяльності компанії концерну "Індезіт" – 61 %.

## **Ситуаційне завдання 1**

Сучасна продукція концерну "Електролюкс" – це побутова техніка, у тому числі: пральні та посудомийні машини, холодильники та морозильники, газові та електричні плити і т. д. На українському ринку концерн представляє такі товари, як пральні машини та холодильники "Електролюкс", "Занусі", газові та електричні плити. Ця продукція надхо-

дять в Україну переважно зі Швеції та Італії, де знаходяться виробничі філіали концерну "Електролюкс".

На українському ринку побутової техніки в 2000 році ціна та якість продукції концерну "Електролюкс" більшості моделей перевищували ціну та якість товарів конкурентів. Ціна на техніку концерну "Електролюкс" вважається достатньо високою, оскільки більша частина населення України не має адекватної можливості їх купувати. У країнах Західної Європи та Північної Америки ціна на побутову техніку концерну "Електролюкс" вважається середньою.

Наприкінці 2000 року питома вага ринку концерну "Електролюкс" в Україні складає близько 16 %. Регіональне керівництво поставило за мету збільшити частину ринку, проводячи єдину політику концерну, яка підтвердила свою успішність у минулому.

Головними конкурентами "Електролюкс" в Україні є такі компанії, як "Лдж Електронікс" (Південна Корея), "Бош", "Сіменс" (Німеччина), "Філіпс Електронікс" (Нідерланди), "Арістон", "Індезіт", "Ардо" (Італія).

Так, на "Арістон" та "Індезіт", які входять в альянс, доводиться 22 % українського ринку; на "Бош" та "Сіменс", які також утворили альянс, – 19 %; "Ардо" – 12 %; "Лдж Електронікс", "Самсунг Електронікс", "Філіпс Електронікс" – 20 %.

Показники міжнародної діяльності "Сіменс" (Німеччина) – одного з головних конкурентів концерну – такі: обсяг закордонних активів – 15,4 млрд дол.; загальний обсяг активів – 75,2 млрд дол.; обсяг закордонних продаж – 31,3 млрд дол.; загальний обсяг продаж – 71,4 млрд дол.; чисельність зайнятих за кордоном – 264,3 тис. осіб; загальна чисельність зайнятих – 448 тис. осіб. Індекс транснаціоналізації діяльності концерну "Електролюкс" складає 93,2 %.

#### *Запитання:*

1. Яка модель міжнародного менеджменту використовується концерном? Назвіть її переваги та недоліки.

2. Розрахуйте індекс транснаціоналізації діяльності компанії "Сіменс", порівняйте його з аналогічним показником концерну "Електролюкс", зробіть висновки.

#### *Розв'язання:*

1. Концерном використовується інтернаціональна модель міжнародного менеджменту. Перевагами даної моделі є можливість переносу

отриманого досвіду за кордон, недоліки – відсутність реагування на особливості місцевого попиту та неспроможність використати ефект "кривого досвіду".

2.

$$IT = \frac{(33A / 30A + 3П / 30П + 33) \times 100 \%}{3};$$

$$IT = \left( \frac{18 / 90 + 40 / 75 + 190 / 500}{3} \right) \times 100 \%$$

### **Ситуаційне завдання 2**

Компанія "Нестле" – світовий лідер з виробництва продуктів харчування. На 500 фабриках та промислових підприємствах, які входять до корпорації "Нестле" та знаходяться у 84 країнах світу, виробляється понад 15 тис. різних видів продуктів харчування більш ніж 8 500 торговельних марок, працює 250 тис. осіб. В рамках стратегії довгострокових інвестицій компанія активно вкладає кошти в місцеві виробництва, розробку продуктів, які відповідають смакам та традиціям населення в різних країнах, а також використовують місцеву сировину та компоненти. Таким чином, "Нестле" поєднує міжнародний досвід та лідерство в харчовій індустрії з потребами та смаками користувачів.

Компанія дозволила своїм міжнародним підрозділам у визначених рамках діяти самостійно в сфері маркетингу, враховуючи місцеві умови та культуру. Вважається, що з усіх великих компаній світу "Нестле" – найбільш децентралізована. Їй важче, ніж іншим конкурентам, переходити на модель централізованого управління, яка, у свою чергу, значно допомагає знизити витрати у таких сферах, як система постачання чи продажу, де бажаний ефект досягається за рахунок економії на масштабі. У компанії був відсутній корпоративний інформаційний центр.

Керівництво компанії дійшло до висновку, що така хаотична інформаційна система призводила до неефективності та додатковим витратам, що, у свою чергу, перешкоджало ефективній конкуренції в сфері електронної комерції. Наприклад, відсутність стандартних бізнес-процесів не дозволяло компанії використовувати її ринкову владу покупця на світових сировинних ринках для досягнення низьких цін на сировину та інгредієнти. Навіть якщо окремі підприємства "Нестле" використовували

ли одних і тих же глобальних постачальників, вони заключали контракти з різними умовами постачання та закупівельними цінами. Або через неможливість налагодити обмін інформацією між підрозділами компанії одна і та сама продукція, наприклад, батончик "Кіт-Кат", продавалася в різних країнах під десятьма різними штрих-кодами, що суттєво ускладнювало завдання відстежування продажу товарів "Нестле".

#### *Запитання:*

1. Яку концепцію міжнародного менеджменту використовувала компанія?
2. Яку модель міжнародного менеджменту використовує компанія? Чи існує необхідність зміни чи реорганізації даної моделі?

## **Тема 2. Середовище міжнародного менеджменту**

### **Запитання для обговорення**

1. Які вчені внесли значний вклад у теоретичне обґрунтування значимості зовнішнього середовища?
2. Які показники характеризують кон'юнктуру ринку?
3. Які економічні змінні відіграють визначну роль у формуванні стратегії міжнародної корпорації?
4. У скільки етапів здійснюється довгострокове прогнозування?
5. Дайте визначення поняттю "конкуренція".
6. З яких етапів складається аналіз рівня конкуренції?
7. За якими критеріями здійснюється оцінка споживачів товарів промислового призначення?
8. Аналіз яких компонентів слід здійснити при дослідженні соціального сектора зовнішнього середовища?
9. Назвіть найважливіші функції менеджменту.
10. З яких етапів складається процес аналізу сегмента зовнішнього середовища?
11. Що таке "метод сценаріїв" і для чого він використовується?
12. Назвіть складові екологічного сектора зовнішнього середовища.
13. Які проблеми виникають перед аналітиками міжнародних корпорацій при аналізі зовнішнього середовища?
14. Яким чином визначаються ключові події і тенденції у різних секторах зовнішнього середовища?
15. Що Ви розумієте під словосполученням "мінливість середовища", "невизначеність середовища", "складність середовища"?



### Завдання 1

Фірма виробляє 10 тис. електричних чайників у місяць і продає їх за ціною 24 дол. за штуку. Змінні витрати складають 14 дол. за чайник, постійні – 600 тис. дол., відповідно, повні виробничі витрати складають 20 дол. за чайник.

Велика торгова фірма пропонує контракт на 1 рік за ціною 18 дол. за чайник.

Для виготовлення додаткових 25 тис. чайників у місяць фірма повинна робити понаднормово, що потребує додаткових змінних витрат у 2 дол. за кожен чайник. Повна середня вартість кожного чайника при цьому складе 19,2 дол.

Поясніть, чи варто фірмі скласти контракт.

### Завдання 2

Назвіть та охарактеризуйте привабливість офшорних зон для міжнародних компаній.

#### **Кейс "Вплив культурного середовища на міжнародний бізнес"**

Припустимо, ваша компанія вже займає лідируючі позиції на внутрішньому ринку. У компанії є добре відома торгова марка і кожен продукт займає лідируючі позиції з продажу на ринку. Припустимо, що вашою компанією прийнято рішення щодо експорту продукції в обрані країни (вихідні дані подані в табл. 1). Оберіть спосіб проникнення на ринки і обґрунтуйте свій вибір. Зобразіть організаційну структуру даної компанії після її виходу на міжнародний ринок. Проаналізуйте культурне середовище цих країн, щоб визначити, як в різні потреби вам необхідно було б змінити упаковку своєї продукції, способи просування на ринки цих країн, рекламу й інші аспекти для того, щоб досягти успіху на закордонних ринках. Визначить, як кожен продукт буде прийнято на конкретному ринку з врахуванням її культурних особливостей. Даний кейс дасть можливість зрозуміти вплив культурних і соціальних факторів на прийняття рішень у міжнародному бізнесі.

Таблиця 1

#### **Вихідні дані для аналізу ситуацій**

№ з/п	Спеціалізація і країна базування компанії	Країни експорту
1	2	3
1	Купальні костюми, Франція	Саудівська Аравія, Україна
2	CD-плеєри, Китай	Великобританія, Білорусія

1	2	3
3	Письмові столи і шафи купе, Польща	Сирія, Гонконг
4	Чоловічі краватки, Франція	Індія, Мексика
5	Жіночі сумочки, Тайвань	Іспанія, Норвегія
6	Горілчані напої, Росія	Франція, Німеччина
7	Вина, Грузія	Канада, Японія
8	Вишиванка, Україна	Італія, Австрія

### Запитання:

1. Якими джерелами ви користувались для отримання інформації?
2. Назвіть конкретні продукти, які користуються попитом у вашій країні, але не отримали б визнання в будь-яких інших країнах через культурні особливості цих країн.
3. Які, на вашу думку, продукти вітчизняного виробництва користувались би попитом у країні експорту?

### Кейс "Комунікації у міжнародних компаніях"

*Перша ситуація.* Американський бізнесмен вирішив продати велику кількість запчастин до автомобілів клієнту-арабу. Він неодноразово посилав факси і телефонував, але клієнт зволікав зі своїм рішенням. Бажаючи прискорити продаж, бізнесмен встановив двадцятичотирьохгодинний термін для прийняття рішення. Глибоко ображений араб уклав угоду з іншим постачальником.

*Друга ситуація.* Німецького адміністратора перевели до Сирії, де він мав працювати менеджером підприємства оборонної промисловості. Протягом першого тижня на новій роботі він помітив, що його працівники щоранку спілкуються між собою і п'ють чай протягом десяти-двадцяти хвилин, через що розпочинають працювати з великим запізненням. Він звик до пунктуальних працівників, тому розмістив оголошення, у якому сповістив працівників, що їм зменшать платню, якщо вони не будуть розпочинати роботу у точно встановлений час. Невдовзі він помітив, що працівники почали менш продуктивніше працювати, ніж раніше. По суті склалися враження, що їх обурює його присутність на заводі.

*Третя ситуація.* Представник французької компанії, яка вела переговори з бізнесменом із Саудівської Аравії, був запрошений до нього до-

дому на вечерю. Бажаючи продемонструвати повагу до арабської культури, француз прийшов у арабській сорочці, яку він придбав на базарі. Він приніс флакон дорогих парфумів і букет квітів для дружини господаря. Все, здавалося, було гаразд. Араб і його родина того вечора дуже сердечно приймали представника французької фірми, і він пішов від них з переконанням, що контракт буде незабаром підписаний. Але наступного ранку він був вражений повідомленням про скасування угоди.

*Запитання:*

1. Вкажіть чинники, які негативно впливають на комунікаційні процеси, враховуючи міжнародний характер бізнесу.
2. Назвіть власні приклади міжкультурного спілкування, зазначивши в них особливості, які необхідно враховувати для того, щоб уникнути непорозумінь.

### **Тема 3. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях**

#### **Запитання для обговорення**

1. З яких основних етапів складається стратегічний менеджмент міжнародних корпорацій?
2. Дайте визначення поняттю "стратегічне планування".
3. Яким сферам приділяється особлива увага під час обстеження функції маркетингу в міжнародній корпорації?
4. За якими показниками оцінюється фінансовий стан міжнародної корпорації?
5. За якими напрямками проводиться аналіз організаційної структури міжнародної корпорації?
6. У чому полягає сутність місії міжнародної корпорації?
7. Розкрийте сутність моделі збалансованої системи (ЗСП).
8. Що таке корпоративна стратегія?
9. За яких умов використовується стратегія розвитку ринку?
10. Назвіть чинники, що впливають на вибір форми міжнародної діяльності.
11. Від яких чинників залежить стратегія офшорного виробництва?
12. Назвіть та дайте характеристику стратегіям глобальної діяльності.

13. Поясніть, коли використовується міжнародна стратегія, а коли транснаціональна.

14. Назвіть стратегії структурних підрозділів.

15. На чому базується стратегія замкнутості?

### **Завдання 1**

Після розгляду методів Фіфо і Ліфо перейдемо до проблеми визначення собівартості, тобто які види затрат слід включати до собівартості запасів.

Існують два основних метода:

а) розрахунок повних витрат (нове калькулювання);

б) розрахунок змінних витрат (змінне калькулювання).

При повному калькулюванні запаси оцінюються за прямими змінними виробничими затратами, до яких додається певна доля постійних витрат. Витрати, які пов'язані з загальним управлінням підприємством та збутом, та інші аналогічні витрати загального характеру повинні виключатися з оцінки запасів, оскільки вони пов'язані в основному з реалізацією продукції.

При змінному калькулюванні запаси оцінюються залежно від об'єму виробництва. Розрахунок повних та змінних витрат розглянемо на прикладі. Компанія виробляє і продає один вид продукції. Дані про об'єм виробництва та реалізацію за 2012 р. та 2013 р. надані в табл. 2.

Таблиця 2

### **Дані для розрахунку прибутку методом повного та змінного калькулювання**

Показники	2012 р.	2013 р.
1. Об'єм виробництва, шт.	1 000	1 000
2. Об'єм реалізованої продукції, шт.	600	1 400
3. Витрати на виробництво у дол. США		
змінні	2 000	2 000
постійні	3 000	3 000
4. Інші витрати	500	500
5. Дохід від реалізації	3 600	8 400

Запасів на 01.01.2013 р. не було.

Слід розрахувати прибуток на кожний рік, використовуючи метод повного та змінного калькулювання, та порівняти прибуток, розрахований на основі цих методів.

#### *Розв'язання*

При розрахунку методом повного калькулювання запас на кінець 2012 р. буде включати деяку долю постійних виробничих витрат. Для оцінки запасів використовується середня повна собівартість одиниці продукції, яка у 2012 р. склала:  $(2\ 000 + 3\ 000) / 1\ 000 = 5$  дол.

Далі розрахунок надано у табл. 3.

Таблиця 3

#### **Розрахунок прибутку методом повного калькулювання (дол. США)**

Показники	2012 р.	2013 р.
1. Запаси на початок	0	2 000
2. Витрати на виробництво		
змінні	2 000	2 000
постійні	3 000	3 000
	5 000	7 000
3. За мінусом запасу на кінець ( 400 шт. x 5 дол)	2 000	0
	3 000	7 000
4. Собівартість реалізованої продукції	3 600	8 400
5. Валовий прибуток	600	1 400
6. Інші витрати	(500)	(500)
7. Чистий прибуток	100	900

Таблиця 4

#### **Розрахунок прибутку методом змінного калькулювання (дол. США)**

Показники	2012 р.	2013 р.
1	2	3
1. Запаси на початок	0	800
2. Змінні витрати	2 000	2 000
	2 000	2 800

1	2	3
3. Запас на кінець (400 шт. x 2 дол)	800	0
4. Змінна частина с/ті реалізованої продукції	1 200	2 800
5. Собівартість реалізованої продукції	3 600	8 400
6. Перевищення ціни над собівартістю	2 400	5 600
7. Постійні витрати	(3 000)	(3 000)
8. Інші витрати	(500)	(500)
9. Чистий прибуток / збиток	(1 100)	(2 100)

Сумарний прибуток за два роки складає 1 000 дол. Це пояснюється тим, що в кінці вся вироблена продукція буде продана, і якщо в кінці одного року ми переносимо деяку частину постійних витрат, які входять у собівартість запасів, на другий рік, то ці запаси будуть продані пізніше, і дані постійні витрати будуть враховані при розрахунку прибутку.

### Завдання 2

Розрахуйте прибуток методом повних та змінних витрат за даними, наведеними в табл. 5

Таблиця 5

### Дані для розрахунку

Показники	2012 р.	2013 р.
1. Об'єм виробництва, шт.	1 500	1 500
2. Об'єм реалізованої продукції	1 200	1 800
3. Витрати на виробництво, фунти стерл.:		
змінні	4 300	4 300
постійні	6 000	6 000
4. Інші витрати	800	800
5. Дохід від реалізації	12 000	18 000
6. Запаси на 01.01.2012 р.	0	0

### Завдання 3

Корпорація "Техноком" – одна з найбільших у Східній Європі. Бізнес налаштований на виробництво продуктів швидкого приготування.

За оцінками експертів корпорація контролює 60 % українського ринку. До 20 % продукції "Технокому" експортується в країни ближнього та далекого зарубіжжя: Росію, Білорусь, Молдову, Румунію, Латвію, Естонію, Польщу, Ізраїль, Чехію. Система менеджменту якості, яка впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародним стандартом якості ISO 90001:2000. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів.

*Додаткова інформація.* Продукти швидкого харчування – один із найбільш динамічних ринків, що розвивається. В останні кілька років конкуренція поступово загострюється. Ринок насичений як продуктами, до яких звик споживач, так і новими продуктами. За оцінками аналітиків, при загальній стабільності ринку слід очікувати вибіркове збільшення продажу за новими товарними групами.

*Конкурентоспроможність.* Основним способом захисту своїх конкурентних переваг "Техноком" розглядає впровадження системи – маркетинг відносин зі споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів. Другим способом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва та нарощування потужностей. У минулому році компанія ввела в експлуатацію дві великі фабрики – макаронну та картонну. У харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, посилює свої конкурентні позиції.

*Персонал.* У компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, компанія забезпечує і грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок. Компанія негативно ставиться до понаднормової праці.

#### *Запитання:*

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес-середовище для корпорації "Техноком".
2. Проаналізуйте внутрішнє середовище корпорації на основі викладеного матеріалу.
3. Як саме корпорація може впливати на поведінку споживачів?
4. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації?

## Тема 4. Прийняття рішень у міжнародних корпораціях

### Запитання для обговорення

1. Визначте особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях у сучасних умовах.
2. На які групи поділяють управлінські рішення?
3. Охарактеризуйте етапи прийняття управлінських рішень.
4. Назвіть чинники, що впливають на прийняття рішень.
5. Сутність прийняття рішень на рівні структурних підрозділів.
6. Дайте визначення управлінському рішенню.
7. Що таке проблема? Наведіть приклади.
8. Які рішення належать до стратегічних?
9. Що таке тактичні та оперативні рішення?
10. Що таке модель? В яких випадках використовується моделювання?
11. Назвіть джерела отримання зовнішньої інформації міжнародними корпораціями.
12. З чого складається внутрішня інформація?
13. Назвіть основні напрями, в яких приймаються рішення на рівні головної компанії.
14. Що таке децентралізація управління?
15. Які переваги має децентралізація?

### Завдання 1

Китай переживав справжній бум іноземних інвестицій: наприклад, у 2002 р. закордонні компанії інвестували в Китай рекордні 55 млрд дол. Міжнародні корпорації вже давно використовують дешеву й достатньо кваліфіковану китайську робочу силу для виробництва товарів на експорт. Китай є провідним експортером у світі, причому на компанії, що фінансуються з-за кордону, приходилося у 2005 році приблизно 50 % (близько 275 млрд дол.) усього китайського експорту.

Останніми роками все виразніше виявляється інша тенденція: міжнародні корпорації приваблює китайський внутрішній ринок, що став більш привабливим і більш розвинутим, ніж це було кілька років тому. У той час як стан справ в економіках США, ЄС і Японії не задовільний (у 2003 ро-



ці економічне зростання не більше 3 %), зростання китайської економіки сягає 7 – 8 % на рік. І хоча поки що більшість китайців не можуть дозволити собі купувати навіть недорогі іноземні товари, дохід на душу населення істотно зріс. У Східному Китаї, наприклад, він вже досяг 1 200 дол. У результаті виник ринок товарів для 470 млн осіб із середніми і низькими доходами. Для компаній таких країн, як Німеччина та США, китайський ринок став найважливішим у виробництві мобільних телефонів і аксесуарів до них, приносячи щорічно мільярди доларів. Японський лідер із випуску електроніки і промислового обладнання – компанія Toshiba у минулому використовувала Китай тільки як базу для експорту, а тепер дві третини того, що продається на місцевому ринку, виробляється на її 34 китайських виробництвах. Продажі Toshiba у КНР досягли в 2001 році 2 млрд доларів. Eastman Kodak контролює приблизно 63 % місцевого ринку фотоплівок – час говорити про монополію цієї компанії в країні.

Eastman Kodak вважає Китай своїм другим за обсягом ринком після США, і її продажі там зростають, як ніде в світі. Прибуток General Motors від виробництва автомобілів, що випускаються в Китаї, щонайменше вдвічі більший за прибуток від виробництва аналогічних моделей у США. Мережі швидкого харчування McDonald's і Kenyucky Fried Chicken (KFC) розгорнули в Китаї в цілому 700 ресторанів і щорічно відкривають безліч нових точок. Представники KFC не втомлюються повторювати: "Китай для нас – дійсно золота жила".

Не дивно, що компанії, які вже працюють на внутрішньому ринку КН, продовжують нарощувати інвестиції. За даними китайського національного статистичного бюро, третина іноземних інвестицій у країну надходить від компаній, які одержують тут значний прибуток і реінвестують свої доходи.

#### *Запитання:*

1. Чому міжнародні корпорації приймають рішення про збільшення обсягів інвестицій в економіку Китаю?
2. Що саме приваблює міжнародні корпорації на китайському ринку? Яким є потенціал його розвитку порівняно з іншими країнами?
3. На які цілі, як правило, спрямовуються реінвестовані кошти?

## **Модуль 2. Аналіз та управління фінансами в міжнародних корпораціях**

### **Тема 5. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій**

#### **Запитання для обговорення**

1. Розкрийте сутність концепції організаційного розвитку.
2. Вкажіть, у чому полягають відмінності в характеристиках процесу організаційного розвитку.
3. Визначте проблеми організаційного розвитку в міжнародних корпораціях.
4. Проаналізуйте теоретичні основи організаційного розвитку міжнародних корпорацій.
5. Визначте складові процесу організаційного удосконалювання в міжнародних корпораціях.
6. Виявіть основні етапи організаційного розвитку міжнародних корпорацій і їх структурних підрозділів.
7. Визначте кризові ситуації в розвитку міжнародного бізнесу.
8. Дайте класифікацію факторів організаційного розвитку міжнародних корпорацій.
9. Дайте характеристику видів організаційних перетворень міжнародних корпорацій.
10. Охарактеризуйте напрямки організаційних перетворень міжнародних корпорацій і їхніх структурних одиниць.
11. Яким чином визначається доцільність проведення перетворень?
12. Які існують сучасні форми розвитку організаційних структур управління внутрішнього рівня?
13. Дотримання яких принципів вимагає організація процесу перетворень?
14. Перелічіть й охарактеризуйте етапи здійснення перетворень.
15. Які фактори сприяють успіху реформування міжнародної компанії?

#### **Завдання 1**

Після переговорів, що тривали майже півроку, 14 травня генеральна рада СОТ затвердила нового гендиректора організації. Ним став

постійний представник Бразилії при СОТ та ряді інших міжнародних економічних організацій Роберто Азеведо. Вже у вересні він змінив на цій посаді представника Франції Паскаля Ламі, який обіймав посаду голови СОТ з 2005 року. Крім Азеведо на пост претендували ще вісім кандидатів – з Гани, Мексики, Коста-Ріки, Кенії, Індонезії, Південної Кореї, Нової Зеландії та Йорданії. За негласним правилом СОТ, наступним генеральним директором організації мав стати представник Франції Паскаль Ламі. До Паскаля Ламі організацію очолював Супачаєм Панітчпакді з Таїланду.

Азеведо необхідно вирішити чимало складних завдань, які не зміг подужати його попередник. Ключова роль СОТ, що об'єднує більш ніж 150 країн з часткою у світовому товарообігу на рівні 96 %, – лібералізація глобальної торгівлі. І найбільший виклик для Азеведо – пошук виходу з глухого кута так званого Дохійського раунду переговорів. Цей процес позначався ще у 2001 році в Катарі і пов'язаний з проблемою взаємного доступу членів СОТ на ринки промислових товарів і сільськогосподарської продукції: багато учасників організації проводять протекціоністську політику заради підтримки внутрішнього виробництва. І в період кризи бажання деяких країн захистити власні ринки тільки посилюється.

#### *Запитання:*

1. Яку політику, на вашу думку, буде проводити Азеведо?
2. Що таке Дохійський раунд переговорів?

#### **Завдання 2**

Свою кар'єру в General Electric Джек Уелч почав у жовтні 1960 року на посаді інженера з річним окладом 10,5 тис. дол. Тоді Уелчу було всього 24 роки, але він був одруженим, мав диплом інженера-хіміка, докторський ступінь та здорові амбіції. З усіх пропозицій потенційних роботодавців Уелча особливо зацікавила одна – від провідного спеціаліста General Electric Дена Фокса, який керував перспективним напрямом з розробки нового термопластика. Але вже через рік роботи Уелч вирішив піти з компанії. Причина полягала в незадоволенні політикою General Electric. Те, що інші називали демократичним стилем, він сприймав як засилля демократії. Його безпосередньому керівнику вистачило проникливості, щоб утримати цінного молодого співробітника від необачного кроку: Уелчу збільшили фонд заробітної плати, розширили "фронт робіт"

та, крім цього, гарантували відносну свободу дій при прийнятті рішень. Отримавши карт-бланш та відчувши простір для реалізації своїх ідей, Уелч почав їх впроваджувати. У 1964 році він був назначений головним менеджером нового заводу з виробництва того самого термопластика, який став символом початку його трудового шляху в General Electric, а чотири роки потому зайняв пост головного менеджера всього "пластикового" бізнесу компанії.

До цього часу новий топ-менеджер встиг створити собі репутацію невинного "критика" та "корпоративного дисидента".

"Дисидентство" Уелча відображалось і в його неприхованих амбіціях. Він відкрито заявляв колегам, що сподівається стати президентом General Electric. Мало знайдеться керівників, які можуть прийти в захват від намірів молодого співробітника в близькому майбутньому замінити боса компанії. Але після того, як в 1973 році "нахаба" зайняв пост керівника всього хімічного та металургійного напрямку General Electric (з оборотом 2 млрд дол., штатом в 46 тис. робітників та 44 заводами у восьми країнах), до заяв амбіційного менеджера стали відноситися серйозно. У 1981 році мрія Уелча збулася: він зайняв кабінет голови General Electric та розпочав перебудовувати гігантську корпорацію у відповідності зі своєю бізнес-філософією.

До того часу в General Electric працювало 404 тис. співробітників, а капіталізація компанії оцінювалася в 25 млрд дол. Продукція General Electric, починаючи від побутових електророзеток та закінчуючи обладнанням АЕС, приносила компанії 1,5 млрд доходу на рік. Вигідне положення General Electric на світовому ринку не викликало занепокоєння. Компанію справедливо порівнювали з супертанком, який змітає на ходу всі перешкоди. Але Уелчу хотілося бачити General Electric "швидкохідним катером".

#### *Запитання:*

1. Чому Джек Уелч обрав принципи децентралізації для керівництва компанією?
2. Назвіть переваги децентралізації процесу прийняття рішень?
3. Яка компанія є головним суперником General Electric?
4. Назвіть фактори успіху здійснених перетворень у компанії.
5. Чи можете ви запропонувати додаткові заходи щодо організаційного розвитку компанії General Electric?

## **Тема 6. Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях**

### **Запитання для обговорення**

1. Дайте характеристику системи управління персоналом.
2. Які стратегії управління кадрами впроваджують міжнародні корпорації?
3. Визначте функції управління персоналом.
4. Сутність стратегії та чинники кадрової політики.
5. Визначте фактори, які формують кадрову політику міжнародних корпорацій.
6. Характеристика елементів кадрового планування.
7. Обґрунтуйте причини зміни роботи з персоналом у міжнародних компаніях.
8. Які підходи до управління персоналом використовуються в міжнародних компаніях?
9. Розкрийте сутність кадрової політики міжнародних корпорацій та її особливості на сучасному етапі.
10. Визначте проблеми кадрової політики компанії в умовах інтернаціоналізації.
11. Визначте основні підсистеми кадрової роботи.
12. У чому сутність і розходження стратегічного і тактичного управління трудовими ресурсами?
13. Охарактеризуйте складові процесу планування персоналу.
14. Розкрийте зміст і методи пошуку персоналу.
15. Дайте визначення і розкрийте значення мотивації персоналу.
16. Перелічіть й охарактеризуйте основні етапи проведення атестації персоналу.
17. Охарактеризуйте концептуальні схеми управління персоналом в американських, західноєвропейських і японських корпораціях.
18. Розкрийте роль, функції і повноваження кадрових служб міжнародних корпорацій.

### **Завдання 1**

#### **Кейс "Управління персоналом у компанії "Моторола"**

Компанія "Моторола" була створена Полом і Джозефом Голвинами в 1928 р. спочатку як "Голвин Мануфекчурін Корпорейшн", а в 1930 р. діста-

ла сучасну назву. У той час компанія виробляла автомобільні приймачі, і назва ідеально віддзеркалювала бізнес: перша частина "Motor" свідчила про причетність до засобів руху, а друга збігалась з найменуванням багатьох музичних компаній.

У наші дні "Моторола" має понад 700 підрозділів у 69 країнах світу, у тому числі 55 власних підприємств, і посідає чільне місце на ринку інформаційних технологій. Обсяг продажу становить понад 40 млрд дол. США. На науково-дослідні роботи щорічно витрачається 4,4 млрд дол., тобто 11 % доходу. Гасло "Мотороли" – "Розум всюди" (*Intelligence everywhere*).

"Моторола" завжди робила головну ставку на людський фактор у піднесенні своєї конкурентоспроможності. Вислів "Повага у ставленні до кожного" зафіксовано на картці, яку отримує кожен новий працівник. Окрім того, на ній міститься таке:

**Наші переконання.** Ми сподіваємось, що завжди:

поважатимемо один одного;

будемо безкомпромісно чесні.

**Наші цілі.** Ми прагнемо:

визнання нашої фірми кращою серед профільних фірм;

збільшення частки продажів на світовому ринку;

поліпшення фінансових показників.

**Наші ініціативи.** Ми використовуємо такі способи досягнення цілей:

зниження дефектності продукції;

скорочення виробничого циклу;

впровадження екологічно безпечних передових технологій;

підвищення прибутковості;

надання кожному співробітнику широких можливостей у спільній творчій праці.

Програма роботи з кадрами включає багато напрямів, чільне місце в якій посідають:

підвищення кваліфікації співробітників. Витрати на цю роботу перевищують 200 млн дол. США (1,5 % обсягу продажів). Щорічно кожен співробітник має не менше 5 днів для підвищення кваліфікації. У 1981 р. компанія створила власний університет у Чикаго з відділеннями у Техасі, Іллінойсі (США), Сингапурі та Шотландії. У ньому працюють 200 штатних та 400 запрошених викладачів. За прогнозами на 2010 р., працівники

компанії будуть зайняті на робочих місцях лише 10 місяців, місяць буде відводиться на опанування нових знань і навичок та на відпочинок;

формування стабільності штату і зниження плинності кадрів, рівень якої знизився з 10 % у 1986 р. до 4 % у 2002 р. Цьому сприяє впровадження різноманітних соціальних програм та створення дитячих закладів, політика надання нової роботи в процесі реструктуризації, у тому числі на інших підприємствах;

система глобального кадрового керівництва, що забезпечує професійне і службове зростання персоналу, найбільш повне розв'язання проблем співробітників. У корпорації "Моторола" немає жорсткої вертикальної ієрархії. Однак відділ кадрів фірми, підпорядкований головному керівнику (він же голова ради директорів), контролює роботу персоналу у всіх філіях. Система глобального кадрового керівництва означає не лише можливість заміни одних працівників іншими, але і просування керівників на вищі посади на підприємствах, розташованих у різних країнах світу;

подолання міжкультурних бар'єрів на основі спеціального навчання за участю відомих у США вчених, планування загальнофірмових заходів з урахуванням національних свят, культур і традицій;

схема розв'язання конфліктів між керівниками і підлеглими шляхом надання права підлеглому висловити та аргументувати свою "особливу думку" вищому керівнику. Зокрема, започаткування одного з найбільш успішних міжнародних багатомільярдних проектів, створення системи супутникового зв'язку "Ірідіум" пов'язано з особливою думкою одного зі співробітників;

мотивація персоналу на основі преміювання бригад, що досягли найкращих результатів у підвищенні якості своєї роботи. Понад 10 років близько 4 тис. бригад (половина всіх бригад корпорації) беруть участь у змаганні під девізом найповнішого задоволення потреб замовника. 24 фіналісти надають свої звіти в штаб-квартиру в Чикаго, на основі яких визначають переможців. Звіти доповідаються різними мовами, включають актуальні проблеми і представляють різноманітні регіони світу.

В Україні "Моторола" діє понад 10 років і має своє представництво, яке підпорядковане регіональному відділенню у Центральній і Східній Європі. "Моторола" має негативний досвід діяльності в Україні через вимушений вихід зі спільного з українською компанією "УРС" проекту со-

тового зв'язку "ФЛЕШ". Однак це не завадило "Моторолі" знайти в Україні унікальний потенціал і реалізувати ряд успішних проектів, налагодити співпрацю як з українськими, так і зарубіжними компаніями щодо розвитку сучасних систем зв'язку. При цьому компанія робить наголос на розвитку і використанні "кадрового фактора" в Україні. Спільно з Національним технічним університетом (КПІ) створено чотири сучасні лабораторії для підготовки наукових спеціалістів, здатних створювати сучасне високотехнологічне устаткування. Спільно з українською компанією "Інформаційні програмні системи" в рамках технопарку Інституту електрозварювання ім. Е. О. Патона НАН України започатковано проект розробки програмного забезпечення, в якому задіяно понад 40 вітчизняних фахівців, які пройшли навчання в "Моторолі" і успішно співпрацюють з іноземними подібними центрами в Росії, Польщі та інших країнах. Схожі проекти реалізуються і в Інституті кібернетики ім. В. М. Глушкова НАН України. Потенціал українських вчених і фахівців дозволяє розробляти високоякісні сервісні програмні продукти, що у прискореному темпі виявляють та усувають помилки в основних програмах. За висловом генерального директора представництва "Моторола" України С. Яценко, "наукові кадри, що співпрацюють з "Моторола" в Україні, є свого роду "класиками" в розробці програмного забезпечення". Зараз "Моторола" діє в Україні в таких сферах:

1. Постачання устаткування для сотового зв'язку.

2. Просування систем двостороннього радіозв'язку, мобільних радіостанцій, транкингових систем, модемів і мультимедійного мультисервісного устаткування, напівпровідникових пристроїв, інтегральних схем і сотових терміналів.

3. Стратегічні напрями розвитку бізнесу "Мотороли" в Україні включають, по-перше, пропозицію таких товарів і послуг, що ґрунтуються виключно на новітніх технологічних розробках. У зв'язку з цим, корпорація співпрацює не лише із сотовими операторами, а й з провідними державними і приватними організаціями. Серед них Міністерства внутрішніх справ, оборони, надзвичайних ситуацій, енергетики, а також НПК "Нафтогаз" України, "Укрнафта", "Укртелеком", "Утел" та ін. По-друге, це використання внутрішніх інтелектуальних ресурсів України, розвиток співробітництва з науковими і навчальними закладами, що мають у своєму складі фахівців, здатних створювати інтелектуальні продукти світового рівня.



### **Запитання:**

1. У чому полягають переваги і недоліки системи управління персоналом у корпорації "Моторола"?
2. Який вплив робить корпорація "Моторола" на розвиток людського фактора в Україні?
3. Яку модель управління людськими ресурсами застосовують в компанії "Моторола"?
4. Назвіть відмінності управління персоналом в українських і міжнародних компаніях.
5. Які джерела поповнення трудових ресурсів використовують ТНК?
6. Які фактори необхідно враховувати, здійснюючи іноземні призначення?
7. Які особливості навчання персоналу міжнародних компаній?
8. Що таке виробнича демократія у міжнародних корпораціях?
9. У чому полягають особливості управління персоналом в українських відділеннях ТНК?

### **Завдання 2**

Новий президент General Electric, як і доводиться істинному реформатору, не боявся непопулярних рішень, одне із яких відноситься до кадрової політики. За підсумками "змагань знизу" він щорічно звільняв 10 % працівників, які показали найнижчі результати в роботі. При цьому наймати нових людей голова компанії не поспішав. За перші п'ять років президентства Уелча чисельність працівників General Electric скоротилася більше ніж на чверть. Через це в американському бізнес-співтоваристві за ним закріпилося прізвисько Нейтронний Джек. У цьому полягав натяк на нейтронну бомбу, яка знищує живу силу противника, але залишає недоторканими будівлі та обладнання. А в серпні 1984 року журнал Fortune, склавши рейтинг "найсуворіших босів Америки", помістив Уелча на перший рядок. І з цим ніхто не міг сперечатися.

Коментуючи звільнення робітників, Уелч говорив: "Це непросто. Нікому не подобається приймати складні рішення. Хтось вважає жорстоким та неетичним звільнення. Я ж вважаю жорстокістю та "фальшивою добротою" залишати людей на робочих місцях, які не дають їм перспектив для росту. У General Electric усе побудовано за іншою схемою: ми намагаємося знайти гарних, сильних співробітників та допомогти їм. Мене можна звинувачувати в тому, що я перегиною палку. Але я вірний своє-

му головному принципу: опорою компанії є люди, а не товари, які виробляються".

#### *Запитання:*

1. Поясніть, яким чином Джек Уелч намагався покращити мотивацію персоналу, який залишився на роботі?
2. Як пов'язана реконструкція General Electric зі звільненням персоналу?

## **Тема 7. Контроль та звітність міжнародних корпорацій**

### **Запитання для обговорення**

1. У чому полягає роль і зміст МСФЗ?
2. Вкажіть цілі МСФЗ.
3. Який зв'язок існує між національними і міжнародними стандартами в різних країнах?
4. За допомогою яких фінансових звітів розкривається облікова інформація корпорації?
5. У яких країнах складається звіт керівництва?
6. Поясніть головне рівняння бухгалтерського обліку.
7. У чому полягають особливості складання балансового звіту?
8. Охарактеризуйте особливості контролю за діяльністю міжнародних корпорацій у країнах світу.
9. Назвіть приклади країн, у яких фондові біржі не дозволяють національним корпораціям використовувати МСФЗ.
10. Які звіти містить фінансова звітність?
11. Назвіть форми звітності згідно з МСФЗ.
12. Охарактеризуйте структуру балансу корпорації.
13. Визначте поняття активів у різних країнах світу.
14. Яка інформація має наводитися у звіті про зміни у власному капіталі?
15. Для чого призначені директиви ЄС?
16. Охарактеризуйте позитивні і негативні сторони державного контролю.

### **Ситуаційне завдання 1**

Курс "спот" для долара США відносно фунтів стерлінгів і тримісячний курс "форвард" такі:

Курс "спот"	1,6825 – 1,6845
Тримісячний курс "форвард"	1,53 – 1,48 цента премії

Тримісячна ставка LIBOR:

у фунтах стерлінгів 12 ¼ відсотка річних

у доларах США 8 ½ відсотка річних

Клієнт вашого банку – експортна компанія "Мейкфіш ЛТД" – через три місяці очікує одержати 200 000 доларів США від одного зі своїх клієнтів, якому вона продала велику партію товарів. Компанія бажає не тільки захистити себе від валютного ризику, але й одержати фінансування на три місяці для підтримки цієї угоди.

Компанія вважає за необхідне розрахувати, який з методів є найліпшим:

а) одержати позичку, еквівалентну 200 000 долларам США у фунтах стерлінгів на три місяці, заключити форвардний валютний контракт на продаж 200 000 доларів США після їх одержання і використати стерлінгові надходження для погашення позички;

б) одержати позичку сумою 200 000 доларів США на три місяці і використати доларові надходження від клієнта для погашення цієї позички. Одержана позичка у 200 000 доларів повинна бути конвертована у фунти стерлінгів.

Оберіть метод, який є найбільш вигідним для компанії "Мейкфіш ЛТД".

### *Розв'язання*

#### *Варіант 1*

Метод А: Отримання позики в фунтах стерлінгів та придбання форвардного покриття.

1. Надходження в фунтах стерлінгах:

$$200\,000 / (1,6845 - 0,0148) = 119\,781,99 \text{ ф. ст.}$$

2. Відсоток утримання :  $119\,781,99 \times 3/12 \times 121/4 = 3\,668,32 \text{ ф. ст.}$

3. Чисті надходження:  $119\,781,99 - 3\,668,32 = 116\,113,67 \text{ ф. ст.}$

Метод Б: Отримання позики в доларах США.

1. Отримати позику в 200 000 дол. та конвертувати її в ф. ст. за курсом "спот" (1,6845)

$$200\,000 / 1,6845 = 118\,729,59 \text{ ф. ст.}$$

2. Утримання в дол.:  $200\,000 \times 3/12 \times 81/2 = 4\,250 \text{ дол.}$

3. Допустимо, що заключено форвардний контракт на продаж банком 4 250 дол. клієнту:

$$4\,250 / (1,6825 - 0,0153) = 2\,549,18 \text{ ф. ст.}$$

4. Чистий дохід:  $118\,729,59 - 2\,549,18 = 116\,180,41 \text{ ф. ст.}$

## Варіант 2

1. Визначимо вартість форвардного покриття. Оскільки клієнт продає долари, то використовуємо банківський тримісячний курс "форвард":

$$\frac{0,0148 \times 12 \times 100}{3 \times (1,6845 - 0,0148)} = 3,55 \%$$

3. Загальні витрати, якщо вартість отримання позики в дол. 8,5 % плюс відсоткові витрати на форвардне покриття (оскільки долар котирується згідно з курсом "форвард" із премією), складуть:

$$8,5 \% + 3,55 \% = 12,05 \%$$

Висновок: отримання позики в доларах складе 12,05 %, а отримання позики в фунтах стерлінгах 12,25 %. Позика в доларах є менш дорогою.

## Ситуаційне завдання 2

Англійська компанія "Хінтерленд ЛТД" продала товари італійському покупцю та очікує платіж у сумі 4 млн євро через три місяці. Компанія вважає за потрібне одержати позичку на три місяці для фінансування цього продажу і робить вибір між:

а) одержанням позички на 4 млн євро в євровалюті за відсотковою ставкою 14 % річних із використанням валютних надходжень для погашення основної суми позички;

б) форвардним покриттям валютних надходжень за допомогою форвардного валютного контракту і одержанням позички згідно з овердрафтом під 10 % річних на дебіторську заборгованість у фунтах стерлінгів.

Курси "спот" і "форвард" такі:

курси "спот" 2,56 – 2,59

тримісячний курс "форвард" 0,23 – 0,26 центів дисконту.

## Ситуаційне завдання 3

Англійський імпортер склав контракт на покупку партії товарів у іспанського постачальника і повинен заплатити 3 тис. євро за ці товари 8 червня. Імпортер вважає за потрібне забезпечити покриття свого валютного ризику, тому 8 березня він складає тримісячний форвардний контракт зі своїм банком на продаж йому цієї валюти. 8 червня англійський імпортер повідомляє своєму банку, що через затримки доставки то-

варів платіж повинен бути відкладений до 8 липня і банк погоджується продовжити форвардний контракт на місяць. Обмінні курси для євро були:

8 березня:

курс "спот" 2,094 – 2,098;

тримісячний курс "форвард" 0,75 – 1,95 цента дисконту;

8 червня:

курс "спот" 2,126 – 2,130;

одномісячний курс "форвард" 0,10 – 1,50 цента дисконту.

Розрахуйте:

а) скільки доведеться платити клієнту, якщо форвардний валютний контракт буде продовжено?

б) скільки довелося б заплатити клієнту у випадку, якщо форвардний валютний контракт був би закритий 8 червня, а новий одномісячний форвардний контракт був би складений за звичайним курсом?

#### **Ситуаційне завдання 4**

London Interbank Offered Rate (LIBOR) – середня ставка за міжбанківськими кредитами – давно є визнаним індикатором ринку фінансових ресурсів. LIBOR встановлюється Британською банківською асоціацією на основі даних, що збираються на її прохання агентством Thomson Reuters. Агентство опитує банки (від восьми до двадцяти), які присутні на лондонському міжбанківському ринку. На LIBOR орієнтовані кредитні контакти з плаваючою процентною ставкою по всьому світу.

LIBOR – середньозважена процентна ставка за міжбанківськими кредитами, що надаються банками в різних валютах і на різні терміни; сьогодні річний показник LIBOR дорівнює 0,69 %. З 1985 року він розраховувався Британською банківською асоціацією, але з 2014-го перейде у відання американської компанії NYSE Euronext, що володіє Нью-Йоркською фондовою біржею (NYSE). Примітно, що NYSE сама перебуває в процесі поглинання. Її здобуває Intercontinental Exchange – один із найбільших у світі операторів ринку ф'ючерсів, форвардів і опціонів. Рішення про передачу LIBOR в адмініструванні NYSE Euronext було прийнято на тлі численних скандалів навколо розрахунку індикатора.

З настанням кризи влада Великобританії запідозрила, що група фінансових установ навмисне маніпулює даними за ставками, і в 2010-му почали

міжнародне розслідування. Результат призвів до скандалу. Виявилося, що деякі банки, зокрема Barclays, "мухлювали" з даними для LIBOR. Завищували ставки Bank of Tokyo – Mitsubishi UFJ (BMTU), Credit Suisse, HBOS, Norinchuckin і RBS; занижували – Citi, HSBC, JP Morgan, Lloyds і Rabobank.

З 2005 по 2007 роки порушення мали місце майже щодня, а окремі випадки відзначалися аж до 2009-го, що визнають самі фінінститути. Barclays вже погодився заплатити штраф 453 млн доларів. А минулого тижня виконавчий директор цього банку Боб Даймонд подав у відставку. Слідами британського скандалу регулятори в США, Європі та Азії зайнялися аналогічними розслідуваннями в діяльності найбільших світових банків у своїх регіонах. Минулого тижня єврокомісар з фінансів Мішель Барньє заявив, що готує пропозиції, що встановлюють кримінальну відповідальність у всьому Євросоюзі за будь-які спроби маніпулювати індикатором EURIBOR (аналогічна LIBOR ставка в євроні).

За словами Сари Хогг, яка очолює комісію з продажу LIBOR, зміна власника буде грати дуже важливу роль у відновленні довіри до індикатора. За даними Комісії з термінової біржової торгівлі США (CFTC), до LIBOR прив'язані кредитні та похідні інструменти по всьому світу більш ніж на 800 трлн. Проте сума операції символічна – один фунт стерлінгів. Новий адміністратор LIBOR все одно буде під наглядом британського управління контролю учасників фінансового ринку (FCA): NYSE Euronext відкриє у Великобританії дочірню компанію. Тому експерти сумніваються, що індикатор зможе відновити авторитет. "Поки не відбудуться фундаментальні зміни безпосередньо в системі розрахунку LIBOR, надії на реабілітацію довіри до неї примарні", – вважає головний економіст фінансового відділу американської Securities Litigation and Consulting Group Тім Дален.

#### *Запитання:*

1. Запропонуйте комплекс заходів щодо розрахунку та контролю за ставкою LIBOR.
2. Що вам відомо про фінансові махінації і скандали в найбільших компаніях США і Європи?

#### **Ситуаційне завдання 5**

Європейці принципово не проти фінансової допомоги нашій країні. Якщо та зможе домовитися з Міжнародним валютним фондом про по-

дальшу співпрацю, то Київ отримає додаткову фінансову допомогу у розмірі 610 млн євро від Європейського Союзу. Відповідний меморандум і кредитну угоду 25 лютого підписали міністр фінансів Юрій Колобов, голова Національного банку Ігор Соркін і віце-президент Європейської комісії Оллі Рен. Домовленості передбачають, що кредит буде виділятися протягом двох років окремими траншами в розмірі 100, 10, 250 і 250 млн євро, причому виділення другого і наступних траншів пов'язано з виконанням Києвом додаткових умов у частині податкової та фінансової політики, торгівлі, енергетики. Позичені кошти Україна буде повертати протягом 15 років.

#### *Запитання:*

1. Розрахуйте розмір кредиту на одну особу в Україні.
2. Які умови, на вашу думку, висуває МВФ щодо підписання кредитного договору?
3. Як ви оцінюєте подібну практику України жити в борг? Поясніть свою точку зору.

## **Тема 8. Фінансовий менеджмент міжнародних корпорацій**

### **Запитання для обговорення**

1. У чому полягає завдання фінансового менеджменту міжнародних компаній?
2. Розкрийте сутність понять "фінансовий менеджмент" та "фінансовий менеджмент міжнародних корпорацій".
3. У чому полягають основні напрями в системі фінансового менеджменту міжнародних компаній?
4. Визначте підходи до здійснення контролю і регулювання фінансових операцій міжнародних корпорацій.
5. Розкрийте сутність кошторису міжнародних капіталовкладень та їхньої окупності.
6. Охарактеризуйте напрями потоків і види продукції, які можуть спостерігатися в системі міжнародних компаній.
7. Визначте фактори, від яких залежить формування системи фінансування міжнародної діяльності сучасних корпорацій.
8. Назвіть групи і види джерел системи фінансування міжнародної діяльності сучасних корпорацій.

9. Охарактеризуйте сутність внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування міжнародної діяльності сучасних корпорацій.

10. Вкажіть параметри фінансування дочірньої компанії міжнародної корпорації.

### **Завдання**

Українські експортери та імпортери, які активно торгують з Росією, незабаром отримають додатковий захист від валютних коливань. Як відомо, лівова частка розрахунків між компаніями двох країн проводиться в доларах США. А тому Московська біржа (МБ) вирішила запустити ф'ючерсні торги на курс гривня-долар. На думку керуючого директора Московської біржі з термінового ринку Романа Сульжик, ф'ючерс спростить розрахунки між підприємствами, а щоденний обсяг торгів вже до кінця 2013 року досягне десяти мільйонів доларів. Орієнтовна дата запуску ф'ючерса – 11 червня. "У Росії та Україні величезний товарообіг – десятки мільярдів доларів на рік, і ми бачимо дуже великий інтерес до такого ф'ючерсу з боку російських корпорацій і фінансових компаній, які ведуть свій бізнес в Україні", – говорить Сульжик.

Багато експертів продовжують говорити про накопичення девальваційного тиску на українську національну одиницю, яка може традиційно виплеснутися на ринок восени, коли відбуваються масштабні закупівлі енергоносіїв, що різко погіршує торговельний баланс. І хоча валютний ф'ючерс на курс не впливає (це лише договір купівлі-продажу валюти на певну дату в майбутньому за встановленим на момент угоди курсом), він дозволяє планувати розрахунки і захиститися від валютних коливань. За планами МБ, терміни виконання ф'ючерсних контрактів гривня-долар складуть три, шість і дев'ять місяців.

### *Запитання:*

1. Як ви оцінюєте можливість і необхідність використання ф'ючерсних контрактів?
2. Як, на вашу думку, вплинуть фінансові контракти на курс гривні?

### **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 приймав 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 90-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. В кінці 90-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 привести до того, що при русі 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. Напротязі 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. Напротязі всього 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, у свою чергу, негайно провів прес-конференцію, під час якої від імені компанії приніс вибачення і пообіцяв якнайшвидше вирішити дану проблему. Треба сказати, що він виконав всі свої обіцянки.

Успішне відновлення бренда 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?

## **Тема 9. Етика і соціальна відповідальність міжнародних корпорацій**

### **Запитання для обговорення**

1. Поясніть причини виникнення міжнародних економічних конфліктів і оцініть етичне підґрунтя інцидентів.

2. Охарактеризуйте основні положення всесвітньої етики.

3. Визначте сутність терміну "конфлікт" та охарактеризуйте види конфліктів.
4. Розкрийте сутність етапів міжнародного конфлікту.
5. Назвіть, коли в міжнародних економічних відносинах найчастіше виникають конфлікти.
6. Розкрийте сутність кодексу поведінки в бізнесі.
7. Визначте основні напрями діяльності міжнародних корпорацій, які наведено в універсальному кодексі поведінки міжнародних корпорацій.
8. Розкрийте сутність позитивних і негативних аспектів діяльності міжнародних корпорацій.
9. Розкрийте сутність етичної поведінки в бізнесі.
10. Що є порушеннями етичних норм бізнесу?
11. Яким чином здійснюється рейтингова оцінка ділової репутації?
12. Вкажіть учасників етичних конфліктів на макрорівні.

### **Завдання 1**

Концерн "Стирол", що входить у підконтрольний Group DF Дмитра Фірташа холдинг "Ostchem", призупинив випуск мінеральних добрив. На підприємстві це пояснюють рекордно низькими котуваннями на світових ринках і занадто високою ціною на газ для українських виробників. Чистий збиток "Стиролу" в першому півріччі 2013 року по МСФО скоротився на 21 % – до 1,001 млрд гривень, чистий прибуток збільшився на 15,6 % – до 3,689 млрд грн.

*Запитання:*

1. Поясніть, як ця ситуація вплине на сільське господарство?
2. Поясніть, які цілі переслідує холдинг?

### **Завдання 2**

Однією з форм організації праці, яка зазнала широкого застосування у практиці закордонних та вітчизняних підприємств, є використання гнучких графіків у державних установах графства Оксфордшир (Великобританія) на початку 1990-х років, як експеримент, була введена нова форма організації праці, яка надавала працівникам можливість працювати як на робочому місці, так і вдома, залежно від конкретних обов'язків

працівника і домовленості між ним та його керівником. У деяких випадках кількість годин, які працівник повинен проводити в установі, обговорюється заздалегідь. Можуть бути визначені конкретні години збору всіх співробітників підрозділу для обміну інформацією, отримання нових завдань. Такий графік роботи рекомендується в першу чергу керівникам. Так, наприклад, контракт керівника бухгалтерії однієї з установ припускає такий розклад робочого дня: 75 % (30 годин у тиждень) – в установі, 25 % (10 годин у тиждень) – вдома. Керівник бухгалтерії вдома працює лише на комп'ютері, перевіряє цифрові дані фінансових документів, а в установі бере участь у нарадах та займається іншою роботою, яка потребує контакту з працівниками.

Робота, яка виконується тільки вдома за комп'ютером, має назву "телеробота". Фірма "Брітіш Телеком" прогнозує, що незабаром телероботою буде зайнято 15 % робочої сили. Якщо цей прогноз здійсниться, то з'явиться колосальний ефект: кількість автомобілів на дорогах зменшиться на 1,6 млн одиниць, а бензину буде спалено на 7,5 млрд літрів менше, фірми заощадять по 20 тис. фунтів стерлінгів (біля 33 тис. дол.) на рік на кожному працівникові, а працівники будуть економити по 750 фунтів стерлінгів у рік на бензин та витратах на дорогу.

Ще один з дієвих методів мотивування – створення груп самоврядування. Для прикладу можна привести досвід американської фірми "Digital Equipment", де такі групи сформувалися в управлінні загального обліку, яке входить в один із 5-ти центрів управління фінансовою діяльністю. Групи самостійно вирішують питання з планування праці, проведення нарад, координації з іншими відділеннями. Члени груп по черзі беруть участь у нарадах менеджерів компанії.

### *Запитання*

1. Обґрунтуйте, які особливості культурного середовища необхідно врахувати, обираючи метод мотивування працівників у закордонних компаніях?

2. Які види компенсаційних виплат ви знаєте, і чи є можливим їх використання на вітчизняних підприємствах?

## Рекомендована література

Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.

Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2004. – 322 с.

Белорусов А. С. Международный менеджмент : учебник / А. С. Белорусов. – М. : Юристъ, 2000. – 224 с.

Бочан І. О. Глобальна економіка : підручник / І. О. Бочан, І. Р. Михасюк. – К. : Знання, 2007. – 403 с.

Володько В. Ф. Международный менеджмент : учебн. пособ. / В. Ф. Володько. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Мн. : Амалфея, 2009. – 448 с.

Герет Т. М. Етика бізнесу / Т. М. Герет, Р. Дж. Клоноскі ; пер. з англ. – К. : Основи, 1997. – 214 с.

Гіл Ч. Міжнародний бізнес : конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл ; пер. з англ. – К. : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с.

Глобалізація і сучасний міжнародний процес / за заг. ред. проф. Б. Гуменюка і проф. С. Шергіна. – К. : Університет "Україна", 2009. – 508 с.

Гриффин Р. Международный бизнес / Р. Гриффин, М. Пастей ; пер. с англ. под. ред. А. Г. Медведева. – [4-е изд.]. – СПб. : Питер, 2006. – 1088 с.

Дениелз Джон Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Джон Д. Дениелз, Ли Х. Радеба. – М. : Дело Лтд, 1996. – 784 с.

Кортен Д. Когда корпорации правят миром / Д. Кортен. – СПб. : Агенство "Вит-Принт", 2002. – 328 с.

Кузьмина Т. И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях : учебник / Т. И. Кузьмина. – М. : ИД "ФБК-ПРЕСС", 2004. – 240 с.

Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент / В. Є. Куриляк. – Тернопіль : Карт-Бланш, 2004. – 268 с.

Македон В. В. Принципи та організаційні складові інтеграційної політики компаній у міжнародних моделях корпоративного управління : монографія / В. В. Македон. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2011. – 396 с.

Македон В. В. Міжнародний менеджмент : підручник / В. В. Македон. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля, 2013. – 616 с.

Макагон Ю. В. Международный менеджмент : курс лекций / Ю. В. Макагон, Т. В. Орехова. – Донецк : Дон НУ, 2003. – 277 с.

Міжнародний менеджмент : практикум / [Кузьмін О. Є., Пшик-Ковальська О. О., Сай Л. П. та ін.]. – Львів : "Раст-7", 2013. – 192 с.

Міжнародний менеджмент : навч. посібн. / [Величко О. Г., Козеков Д. Є., Молот Ю. Г. та ін.]. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2012. – 250 с.

Международные стратегии экономического развития : учебн. пособ. для вузов / под ред. Ю. В. Макагона. – К. : Знання, 2007. – 461 с.

Міжнародний бізнес / за ред. В. А. Вергуна. – К. : Київський ун-т ВПЦ, 2007. – 499 с.

Михайлушкин А. И. Экономика транснациональной компании : учебн. пособ. для вузов / А. И. Михайлушкин, П. Д. Шимко. – М. : Высш. шк., 2005. – 335 с.

Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : навч.-метод. посібн. для самост. вивч. дисц. / Є. Г. Панченко. – [2-ге вид., без змін]. – К. : КНЕУ, 2006. – 468 с.

Пивоваров С. Э. Международный менеджмент : учебник для вузов / С. Э. Пивоваров, Л. С. Тарасевич. – СПб. : Питер, 2008. – 720 с.

Рогач О. І. Транснаціональні корпорації : підручник / О. І. Рогач. – К. : Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2008. – 400 с.

Рогач О. І. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій : підручник / О. І. Рогач. – К. : Либідь, 2005. – 720 с.

Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій : монографія / Л. В. Руденко. – К. : Кондор, 2004. – 480 с.

Рудинская Е. В. Корпоративный менеджмент : учебн. пособ. / Е. В. Рудинская, С. А. Яромич. – К. : КНТ, Эльга-Н, 2008. – 416 с.

Кузнецов Э. А. Транснациональные корпорации: экономика и менеджмент : курс лекцій / Э. А. Кузнецов, В. В. Волошина. – Х. : Бурун Книга, 2008. – 320 с.

Шевченко Б. И. Международный менеджмент: Управление международной компанией : учебн. пособ. / Б. И. Шевченко. – М. : РГГУ, 2010. – 669 с.

## Зміст

Вступ.....	3
Тема 1. Сутність і характерні риси міжнародного менеджменту .....	4
Тема 2. Середовище міжнародного менеджменту .....	8
Тема 3. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях .....	11
Тема 4. Прийняття рішень у міжнародних корпораціях .....	16
Тема 5. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій .....	18
Тема 6. Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях .....	21
Тема 7. Контроль та звітність міжнародних корпорацій.....	26
Тема 8. Фінансовий менеджмент міжнародних корпорацій.....	31
Тема 9. Етика і соціальна відповідальність міжнародних корпорацій .....	34
Рекомендована література.....	37

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Збірник завдань  
з навчальної дисципліни  
"МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ"  
для студентів спеціальності  
8.03050801 "Фінанси і кредит"  
усіх форм навчання**

Укладачі: **Кондусова Лариса Федорівна**  
**Гаврильченко Олена Володимирівна**

Відповідальний за випуск **Журавльова І. В.**

Редактор **Овчаренко Н. М.**

Коректор **Бриль В. О.**

План 2014 р. Поз. № 51.

Підп. до друку                      Формат 60×90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 2,5. Обл.-вид. арк. 3,13. Тираж            прим. Зам. №

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи*

**Дк № 481 від 13.06.2001 р.**