

Вищий навчальний заклад  
«Університет економіки та права «КРОК»

**В.В. Рокоча, Б. М. Одягайло, В. І. Терехов**

# **МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Навчальний посібник*

Київ  
2016

УДК 65.012.32[100]

ББК 65.290-2

Р 66

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК»  
(протокол №9 від 02.07.2015 року)*

**Рецензенти:**

**Якубенко В.Д.**, доктор економічних наук, професор, Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

**Соловійов В.П.**, доктор економічних наук, професор, заступник директора Державної установи «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України»

**Рокоча В.В.**

Р 66 Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник / В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. – 172 с.

ISBN 978-966-170-007-8

Програма та навчальний посібник для курсу «Міжнародний менеджмент» складені на основі навчальної програми курсу «Міжнародний менеджмент» для підготовки фахівців за напрямом «Економіка і підприємництво».

Навчальний посібник буде корисним також для працівників компаній, фірм, установ та організацій, аспірантів, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю.

ISBN 978-966-170-007-8

© Університет «КРОК», 2016

© В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов, 2016

## Зміст

Вступ .....	6
<b>Тема 1. Сутність міжнародного бізнесу та міжнародного менеджменту .....</b>	<b>10</b>
1. Характеристика міжнародного бізнесу: суть, цілі та основні завдання ....	10
2. Сутність міжнародного менеджменту.....	16
3. Особливості світових систем менеджменту.....	18
<b>Тема 2. Система міжнародного менеджменту і його середовище .....</b>	<b>27</b>
1. Особливості і структура аналізу зовнішнього середовища діяльності міжнародної компанії.....	27
2. Рольові функції міжнародного менеджера в контексті аналізу зовнішнього середовища.....	31
3. Особливості аналізу зовнішнього середовища в умовах України.....	33
<b>Тема 3. Досвід організації менеджменту в різних країнах.....</b>	<b>37</b>
1. Національні школи і досвід менеджменту в різних країнах.....	37
2. Порівняльний аналіз американського та японського менеджменту .....	39
3. Характеристика менеджерів різних країн.....	41
<b>Тема 4. Стратегія і планування в системі міжнародного менеджменту.....</b>	<b>42</b>
1. Суть і основні елементи міжнародних стратегій.....	42
2. Основні види міжнародних стратегій .....	43
3. Прогнозування як інструмент процесу стратегічного планування .....	45
4. Стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій .....	46
<b>Тема 5. Організація міжнародних ділових операцій.....</b>	<b>48</b>
1. Особливості функції організації в міжнародному менеджменті.....	49
2. Організація ЗЕД на великих підприємствах.....	50
3. Управління експортною діяльністю дрібних і середніх підприємств.....	52
4. Організаційні структури для управління імпоротною діяльністю дрібних і середніх підприємств .....	54

<b>Тема 6. Прийняття управлінських рішень у міжнародних корпораціях.....</b>	<b>56</b>
1. Сутність процесу прийняття рішень у транснаціональних корпораціях..	56
2. Види управлінських рішень в транснаціональних корпораціях.....	58
3. Культура прийняття рішень.....	58
4. Ознаки та суть ТНК.....	59
<b>Тема 7. Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях .....</b>	<b>63</b>
1. Основні критерії та підходи до підбору управлінського персоналу в міжнародних компаніях. Мотивація і оплата праці .....	63
2. Особливості та принципи управління персоналом в інноваційній діяльності .....	66
3. Методи оцінки ділових якостей менеджера .....	
4. Сутність японського та американського методів управління персоналом .....	68
<b>Тема 8. Комунікації в міжнародному бізнесі .....</b>	<b>71</b>
1. Природа міжнародних комунікацій.....	71
2. Основні типи міжнародних комунікацій .....	71
3. Бар'єри міжнародних комунікацій .....	73
4. Підвищення ефективності міжнародних комунікацій.....	73
5. Особливості керівництва в міжнародному менеджменті.....	74
<b>Тема 9. Керівництво багатонаціональними корпораціями .....</b>	<b>77</b>
1. Сутність керівництва міжнародними корпораціями.....	77
2. Мистецтво лідерства.....	77
3. Інформаційна діяльність ТНК.....	79
<b>Тема 10. Контроль і звітність міжнародних корпорацій.....</b>	<b>81</b>
1. Сутність процесу контролю .....	81
2. Основні типи контролю в МНК.....	83
3. Системи обліку країн світу .....	84
<b>Тема 11. Технологічна політика міжнародних корпорацій.....</b>	<b>88</b>
1. Міжнародні науково-технічні відносини.....	88

2. Сутність і види технологічної політики.....	90
3. Структура передачі технологій.....	92
4. Організація міжнародних НДДКР.....	93

## **Тема 12. Міжнародний фінансовий менеджмент.**

### **Інвестиційні процеси в глобальному середовищі..... 95**

1. Середовище фінансової діяльності ТНК.....	95
2. Внутрішня фінансова структура ТНК.....	97
3. Роль основних видів ризику в міжнародному фінансовому менеджменті.....	101
4. Фінансування зовнішньої торгівлі.....	102
5. Світовий ринок портфельних інвестицій.....	103
6. Україна на ринку міжнародних інвестицій.....	107

## **Тема 13. Етика і соціальна відповідальність**

### **міжнародного менеджменту..... 110**

1. Етичні виміри міжнародного менеджменту.....	110
2. Сутність етики.....	112
3. «Залізний» закон соціальної відповідальності.....	114
4. Роль етики в міжнародному бізнесі.....	116
5. Сутність ділового етикету.....	118

## **Тема 14. Мотивація в міжнародному менеджменті..... 120**

1. Форми стимулювання персоналу міжнародної фірми.....	120
2. Мотивація учасників процесу стратегічного планування в міжнародній фірмі.....	123
3. Використання міждержавних порівнянь у мотивації учасників.....	124
4. Основні концепції мотивації.....	126

Методичні вказівки щодо практичної роботи з дисципліни «Міжнародний менеджмент» для всіх спеціальностей.....	130
--	-----

Перелік тестових запитань для контролю знань програмного матеріалу (множинний вибір).....	143
---	-----

Рекомендована література.....	151
-------------------------------	-----

Наочні матеріали.....	154
-----------------------	-----

Додатки (типові задачі).....	165
------------------------------	-----

## Вступ

Міжнародний менеджмент як система управління транснаціональними корпораціями відіграє значну роль у розвитку міжнародного бізнесу. Поряд із новими інформаційними технологіями міжнародний менеджмент являє собою один із головних факторів, які будуть визначати успіх організацій на світових ринках у новому тисячолітті. Всі країни і компанії прагнуть перетворитись у суперконкурентних учасників глобальних світогосподарських процесів, Чотири Any's (anybody – будь-хто, anywhere – скрізь, anytime – у будь-який час, anyway – будь-яким чином) будуть притаманними конкурентному міжнародному середовищу в XXI столітті. Саме тому якість управлінської діяльності визначатиме успіх кожної міжнародної компанії у конкурентному середовищі.

Подальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств різних галузей економіки, розширення масштабів виробництва товарів і надання послуг міжнародними корпораціями в Україні, поглиблення взаємозв'язків і співробітництва українського бізнесу з транснаціональними компаніями потребує опанування фахівцями-економістами сучасного досвіду управління міжнародними компаніями. Державним підприємствам і приватним фірмам доводиться започатковувати й підтримувати різноманітні ділові контакти із зарубіжними партнерами. Все це потребує особливих знань і навичок, які пов'язані з опануванням нормативної навчальної дисципліни магістерської програми «Міжнародний менеджмент».

Міжнародний менеджмент являє собою **концепцію інтегрального підходу** до організації міжнародного бізнесу, яка означає:

- пристосовування діяльності компаній до динамічних змін різноманітного середовища, що суттєво відрізняється від країни до країни;
- взаємозалежність усіх виробничих функцій міжнародного бізнесу: операційна система, фінанси, персонал, маркетинг, облік;
- інтеграцію управлінських функцій (планування, організація, мотивація, керівництво, комунікації, контроль);
- ефективне поєднання діяльності всіх географічних відділень міжнародних корпорацій в інтересах досягнення інтегрованих (загальнокорпоративних) цілей;

- належний розподіл ресурсів між досягненням поточних (прибуток, частка ринку, обсяги продаж та ін.) і довгострокових цілей (дослідження і розробки, розвиток персоналу, формування корпоративної культури, реструктуризація, реінжиніринг та ін.).

Навчальна дисципліна «Міжнародний менеджмент» є нормативною, тобто обов'язковою для засвоєння студентами, які навчаються за програмами підготовки магістрів з напрямів «Економіка і підприємництво», «Маркетинг» та «Менеджмент».

### ***Актуальність курсу***

Міжнародний менеджмент є об'єктивною умовою розвитку світогосподарських зв'язків і одним з головних факторів, що визначають успіх організацій на світовому ринку. Подальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств потребує особливих знань та навичок, які пов'язані з вивченням дисципліни «Міжнародний менеджмент».

***Предмет курсу:*** відносини, які виникають на рівні окремих суб'єктів світового господарства з приводу формування та реалізації системи управління міжнародною економічною діяльністю підприємств (організацій) в умовах динамічного ринкового середовища.

***Мета*** навчальної дисципліни – дати студентам належні теоретичні знання і допомогти виробити практичні навички управління міжнародною економічною діяльністю підприємств (організацій).

### ***Основні завдання*** навчальної дисципліни:

- опанування середовища і сучасних теоретичних основ міжнародного менеджменту, пов'язаних із процесами глобалізації та інтернаціоналізації, розвитком різноманітних форм міжнародного бізнесу формуванням національних і регіональних шкіл менеджменту у різних країнах, особливостей менеджменту в міжнародних компаніях за участю українських підприємств;

- вивчення стратегій та особливостей застосування основних функцій менеджменту в практиці управління міжнародними компаніями, в тому числі за участю підприємств України;

- опанування системи менеджменту людських ресурсів у транснаціональних корпораціях і вироблення навичок відбору кадрів, проектування службових стосунків і виробничої демократії в компаніях, які діють в Україні;

- засвоєння основних моделей та інструментів керівництва в системі міжнародного менеджменту, головні ланки міжнародних комунікацій та особливості мотивації працівників транснаціональних корпорацій;

- осягнення горизонтів розвитку міжнародного менеджменту й проблеми управління міжнародними компаніями, які діють в Україні;

- адаптація методів та інструментарію міжнародного менеджменту на українських підприємствах (в організаціях).

**Курс розрахований** на студентів, які навчаються за магістерською програмою, оволоділи теоретичними знаннями в галузі економіки та менеджменту, а також проходили практику в організаціях та фірмах.

Завдяки інтегрованому підходу до викладання курсу «Міжнародний менеджмент» **студент повинен знати:**

- значення і складові середовища міжнародного бізнесу, вплив глобалізації на управління транснаціональними корпораціями;

- сутність і складові міжнародного менеджменту, його зв'язок з міжнародним бізнесом і сфери використання в Україні;

- особливості менеджменту міжнародних корпорацій в умовах різних національних культур, основні національні школи менеджменту;

- основні типи сучасних стратегій міжнародних корпорацій та їх реалізацію в Україні;

- особливості реалізації основних функцій менеджменту в міжнародних корпораціях та їх використання в умовах України;

- систему управління людськими ресурсами в транснаціональних корпораціях і її особливості в умовах України

- основні проблеми і перспективи розвитку міжнародного менеджменту в контексті подальшої глобалізації бізнесу та їх специфіку в Україні.

**Студент повинен уміти:**

- аналізувати середовище діяльності компанії, що здійснює міжнародні господарські операції;

- визначати конкретні характеристики і вимоги до менеджерів, що працюють в умовах певної країни, та їх здатність пристосовуватись до цих вимог;

- вибирати конкретні стратегії розвитку бізнесу міжнародної компанії з урахуванням її пріоритетів та особливостей країни;



- застосовувати сучасні процедури розробки планів і прийняття управлінських рішень у процесі діяльності міжнародної компанії в певній країні;

- проектувати організаційні структури управління для міжнародної компанії щодо поліпшення мотивації персоналу з урахуванням особливостей національних культур;

- обирати ефективний стиль керівництва залежно від рівня управління міжнародною корпорацією та специфіки культури певної країни;

- розробляти для географічних відділень програми розвитку компанії (реструктуризації, реінжинірингу).

***Рівень засвоєння матеріалу курсу*** носить комплексний характер і є:

- ознайомчим – вивчення базової теорії, методів та практики управління в міжнародних корпораціях, сучасних концептуальних підходів до формування системи міжнародного менеджменту, ознайомлення з управлінським досвідом;

- репродуктивним – набуття та закріплення навичок та вмінь розробки та реалізації системи управління міжнародною діяльністю;

- креативним – обговорення дискусійних аспектів актуальної проблематики курсу, самостійна розробка та прийняття управлінських рішень з питань організації роботи та підвищення ефективності діяльності міжнародної організації.

Засвоєння визначається технологією викладання дисципліни: вивчення матеріалу на лекціях (ознайомчий рівень), виконання завдань для самостійної роботи, індивідуальна робота та консультації з викладачем (репродуктивний рівень) та вирішення практичних завдань, розгляд конкретних ситуацій на базі практики (креативний рівень).

Програма дисципліни «Міжнародний менеджмент» органічно пов'язана з програмами інших дисциплін бакалаврського та магістерського рівнів підготовки фахівців. Зокрема, вивчення матеріалу дисципліни «Міжнародний менеджмент» має спиратись на ґрунтовні знання з дисциплін «Менеджмент», «Міжнародна економіка», «Економіка підприємств», «Маркетинг», «Фінанси підприємств», «Фінансовий та управлінський облік», «Статистика».

# Тема 1. Сутність міжнародного бізнесу та міжнародного менеджменту

**1. Характеристика міжнародного бізнесу: суть, цілі та основні завдання**

**2. Сутність міжнародного менеджменту (ММ)**

**3. Особливості світових систем менеджменту**

**1. Характеристика міжнародного бізнесу: суть, цілі та основні завдання**

Міжнародний бізнес – сфера практичної реалізації міжнародних економічних відносин, здійснення глобальних виробничих, будівельних, торговельних, сервісних програм та іншої діяльності господарськими суб'єктами двох або більше країн з метою взаємовигідної співпраці для отримання економічного прибутку та досягнення міцних позицій на ринку.

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» до суб'єктів міжнародного бізнесу належать:

- фізичні особи (громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, що мають громадянську дієздатність і правоздатність);
- юридичні особи (що зареєстровані в Україні та мають на її території постійне місцезнаходження);
- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних та юридичних осіб (що не є юридичними особами згідно із законами України але мають постійне місцезнаходження на території України);
- структурні одиниці суб'єктів господарської діяльності іноземних держав (дочірні фірми, філії, відділення, представництва);
- спільні підприємства (що мають постійне місцезнаходження в Україні).

Міжнародний бізнес ґрунтується на можливості отримання вигід від переваг міждержавних ділових операцій. Це ключовий момент не лише для розуміння природи та специфіки міжнародного бізнесу, а й

для пояснення виникнення й розвитку міжнародного менеджменту. Періодизація розвитку міжнародного бізнесу відзначається наступними етапами становлення, які запропонував американський дослідник Р. Робінсон, а саме:

1. *Комерційна ера (1500-1850 рр.)* – починається від часів великих географічних відкриттів. Цей період пов'язаний з розвитком базової форми міжнародної торгівлі, зокрема торгівлі колоніальними товарами в Європі, яка була потужною рушійною силою. Ризики цього бізнесу були надзвичайно великими (пов'язаними з далекими морськими подорожами), але можливість отримання прибутків, що набагато перевищували витрати, залучала до цього найпершого міжнародного бізнесу все нові й нові покоління підприємців. У цей період починає розвиватися бізнес-сервіс: фінансування та страхування торговельних експедицій, розвиток складського та транспортного господарства.

Особливості міжнародного бізнесу цього періоду полягали в наступному:

- 1) жорсткий вплив взаємовідносин країн на можливість та ефективність ведення бізнесу між фірмами;
- 2) підтримка, яку уряд країни надавав власним підприємцям у їх зарубіжній діяльності.

Отже ера комерції вперше поставила перед підприємцями розвинутих європейських держав такі ключові питання міжнародного менеджменту:

- чи є економічний сенс переносити підприємницьку діяльність і ризики з національного середовища за межі держави і чи можуть бути оцінені попередньо відповідні прибутки та (або) збитки;
- від яких факторів реально залежить прийняття рішення в міжнародних компаніях;
- наскільки є незалежним бізнес у рішеннях і діях від політики своєї держави, чи може він розраховувати на її підтримку (враховувати протидію);
- що потрібно враховувати, передбачати та здійснювати під час ділових операцій на «чужій території» в інтересах забезпечення довготривалої прибутковості цих операцій та безпеки їх проведення.

2. *Ера експансії (1850-1914 рр.)* – у цей період відбувається кінцеве оформлення й структуризація колоніальних держав на фоні бурхливо-

го індустріального розвитку європейських країн. Як зазначалося вище, масове індустріальне виробництво повернуло розвинуті країни від вивозу екзотичних товарів до видобутку сировини й розвитку плантаційного господарства. Водночас зростала роль державного колоніального управління – захист колоній від зовнішньої небезпеки та збереження колоніального режиму вимагали від метрополій узгодження дій уряду та національного бізнесу на території колоній. Постала також проблема врахування місцевих особливостей культури, освіти та соціальних проблем місцевого населення. Можна констатувати, що другий період розвитку міжнародного бізнесу дозволив використовувати більш ефективно ресурси та можливості місцевого законодавства, розширив ринки збуту продукції.

У цей період інтенсивно розвивається внутрішньо європейський міжнародний бізнес. Неоднакові темпи розвитку європейських держав, різниця в забезпеченні природними ресурсами, різний рівень освіти населення та інші фактори призвели до появи, з одного боку, країн – виробників промислової продукції та, з іншого боку, країн – ринків для збуту цієї продукції.

Ера експансії досить точно визначила головні мотиви міжнародного бізнесу, які є актуальними й сьогодні, зокрема:

- використання більш ефективних ресурсів (сировинних, природних, енергетичних);
- розширення ринків збуту;
- нові галузі застосування (використання) вільних фінансових ресурсів;
- використання сприятливих умов місцевого законодавства (податкового, митного і та. ін.).

3. *Ера концесій (1914-1945 рр.)* – якісно змінюється роль великих компаній – компанії-концесіонери перетворюються на так звані автономні економічні держави, які здійснюють виробничі, торговельні, освітянські, медичні, транспортні функції не лише для своїх працівників, а й для населення суміжних районів. Водночас зростає й національна свідомість колоніальних народів. Період концесійної ери характеризується розширенням світового ринку робочої сили, суперництвом на світових ринках сировини, а також використанням можливостей найбільш складної структури міжнародного бізнесу.

Концесійна ера підготувала підґрунтя для самовизначення колоніальних і напівколоніальних країн в економічному аспекті, а друга світова війна надала значного політичного імпульсу цим процесам. З іншого боку, такі явища як інтернаціоналізація світового ринку робочої сили та загострення суперництва на світових ринках сировини, напівфабрикатів і готових виробів, означали перехід не лише до наступного етапу розвитку бізнесу, а й до глобалізації бізнесу в цілому.

4. *Ера національних держав (1945-1970 рр.)* – визначаються основні напрями розвитку міжнародного бізнесу: становлення й бурхливий розвиток десятків нових національних держав, які отримали внаслідок концесійної ери, з одного боку розвинутий економічний базис й деяку кадрово-технологічну структуру, з другого боку, – всі недоліки колоніального господарського розвитку:

від моно продуктових економік до складних фінансових проблем. Цей період характеризується виникненням і розвитком нових фінансових важелів, розширенням сфери міжнародного аудиту та консалтингу. Вперше була зроблена спроба розвивати мультинаціональний бізнес (американські та японські компанії). Ера національних держав дала значний поштовх розвитку міжнародного бізнесу у якому припинили існування закриті системи типу «метрополія-колонія». Водночас міжнародний бізнес вийшов на якісно новий рівень розвитку й тому почав вимагати якісно нової системи управління.

Реальне просування національної економіки до ефективного виробництва та сфери послуг потребувало певного комплексу заходів, так званого «пакету розвитку», що включає: технології, капітал, інформацію, кваліфікацію та компетентність персоналу, консалтингову підтримку та ін. Але отримати це «відразу і зараз», у 70-ті роки ХХ ст. було складно. Тому країни, що розвивались, та їх фірми запозичали деякі елементи пакету в різних країнах і в різних фірмах, роблячи цей пакет «оптимальним для себе». Оскільки для реального мультинаціонального бізнесу весь світ – поле ділової гри, то формування такого пакету для власних цілей або в інтересах партнерів можна було здійснювати ефективно.

Поширення оперування бізнесу в усьому світі зробила неадекватною вимогам глобальної ефективності фірмового бізнесу попередню формулу «управління зарубіжними операціями», або «управління

ня ЗЕД», яка була замінена формулою «міжнародний менеджмент». Першими це зробили транснаціональні корпорації (ТНК), що було обумовлено їх природою. Вони першими досягають найвищого рівня між народності як за глибиною залучення, так і за культурним фактором, оскільки глобальна ефективність фірми (а це і є головною метою) вимагає абсолютної свободи вибору форми діяльності в будь-якій країні й абсолютну свободу вибору самої країни.

5. *Ера глобалізації (починаючи з 70 рр. ХХ ст.)* – цей період розвитку цивілізації взагалі та міжнародного бізнесу зокрема проходить під знаком революційних технологічних змін та виникнення цілої мережі мультинаціонального обслуговування, включаючи банки, рекламні агентства, консалтингові фірми, університети, які базуються на глобальній комп'ютеризації. Комп'ютерна революція та значний розвиток телекомунікацій практично змінили обличчя всіх традиційних технологій вивішивши їх на якісно новий рівень.

Сьогодні у світі практично не залишилось закритих для міжнародного бізнесу зон і тем.

Рушійні сили глобалізації:

- подолання нерівномірного розміщення сировинних та енергетичних ресурсів по цілій території;
- природно-кліматичні та економіко-географічні відмінності, що зумовлюють територіальний поділ праці, спеціалізацію країн і сприяють розвиткові й поглибленню взаємозв'язків між ними;
- досягнення транспорту та комунікацій;
- прискорення темпів технологічних нововведень і виведення винаходів на нові ринки; – кооперація зусиль багатьох держав в галузі екології.

Міжнародний бізнес у сучасних умовах визначається наступними рисами:

1. **Доступність і всеосяжність.** Хоча міжнародний бізнес і регулюється відповідними законодавствами країн, все ж він, принципово змінюючи стратегічні й тактичні перспективи фірм, відкриваючи перед ними нове потенційне поле ділової активності, поступово перетворюється на невід'ємну можливість практично для будь-якої фірми майже кожної країни,

2. **Ступеневість розвитку.** Входження фірми до міжнародного біз-

несу, як правило, розпочинається з простих форм зарубіжної торгівлі і в міру розвитку досягає вищої форми – МНК.

**3. Технологічна глобалізація.** Можливості комп'ютеризації, інформатизації та телекомунікацій принципово змінили характер міжнародного бізнесу, який у сучасних умовах набув таких принципово нових рис:

- бізнес може ефективно здійснюватись, «не виходячи з офісу»;
- бізнес може відбуватись у режимі реального часу;
- бізнес може за допомогою телекомунікацій охоплювати всі зацікавлені в ньому ринки товарів, капіталів, робочої сили, інформації і т.ін.

**4. «Фінансиаризація».** Цей термін, який ввів Ж.-П. Серван-Шрайбер, досить точно відображає найважливішу рису «глобалізованого» міжнародного бізнесу – фінансовий зміст міжнародних ділових операцій, починаючи від їх ідеї й закінчуючи конкретним результатом, стає серцевиною міжнародного бізнесу, тим своєрідним центром, навколо якого обертаються всі інтереси, рішення, стратегії.

Пошук і використання міжнародних конкурентних переваг стали жорстко спиратись на досягнення фінансового менеджменту новітні і багато чисельні фінансові інструменти, що виростають із гігантських можливостей світового фінансового ринку. В поєднанні з унікальними можливостями комп'ютеризації та телекомунікацій «фінансиаризація» стала мірилом досконалості міжнародного бізнесу.

**5. Складний взаємозв'язок національного та інтернаціонального.**

Сучасний міжнародний бізнес має наступні характерні риси, а саме:

- оскільки йдеться про ділові операції, то головною метою, як внутрішньодержавного, так і міжнародного бізнесу є отримання прибутку;
- міжнародний бізнес являє собою певний взаємозв'язок та взаємодію приватних фірм або їх підрозділів, що знаходяться в різних країнах;
- міжнародний бізнес є суттєво варіаційним, залежно від рівня розширення сфер діяльності;
- внаслідок інтернаціоналізації, для будь-якого бізнесу стає максимально доступним глобальний бізнес-сервіс, тобто пакет різноманітних послуг: від наукових послуг до фінансових, від транспортних до створення інтернаціональних колективів. Інтернаціоналізація дозволяє сьогодні максимально використати всі можливості бізнесу;

- міжнародний бізнес, як система поновлюваних і взаємодіючих професійних знань, принципово має більш високий рівень, ніж система національного (внутрішнього) бізнесу;
- міжнародний бізнес вбирає в себе найкращі національні зразки, все найпередовіше у світовій практиці;
- інформація для бізнесу – це головний стратегічний ресурс, адаптація – головна стратегічна зброя;
- на відміну від внутрішньодержавної конкуренції, міжнародний бізнес відчуває підтримку своєї держави в боротьбі з конкурентами.
- 

## 2. Сутність міжнародного менеджменту

**Міжнародний менеджмент – особливий вид менеджменту, головними цілями якого є формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн та міждержавної взаємодії.**

Нова концепція сучасного міжнародного управління вимагає, щоб люди були зацікавлені в зростанні і застосовували відповідні інструменти легко та з абсолютною впевненістю у досягненні поставленої мети та з умінням без страху дивитися в майбутнє.

Особливості міжнародного менеджменту проявляються в таких напрямках:

1) наявність надзвичайно різноманітних і комплексних виробничо-технологічних систем, які дають змогу використовувати переваги горизонтального поділу праці між окремими ланками корпорації і які є продуктовими відділеннями. В таких умовах менеджмент повинен забезпечити інтегрованість окремих виробництв, що дасть можливість підвищити їх дохідність за рахунок нижчих цін на комплектуючі деталі та матеріали від своїх компаній. Крім того, в умовах функціонування транснаціональних корпорацій використання механізмів трансфертного ціноутворення дає змогу цілком легітимно уникати оподаткування в країнах з високими податковими ставками на прибуток, дохід, додану вартість, зарплату тощо;

2) наявність розвинених підприємницьких функцій (складових)



організацій, які дають змогу корпорації встановлювати й підтримувати надійні зв'язки із зовнішнім середовищем. Йдеться про такі складові, як виробництво, дослідження й розробки, людські ресурси, безпека, фінанси, маркетинг, стратегія. Корпорація не має потреби залучати до виконання цих функцій зовнішні організації. Отже, ці функції стають дещо «дешевшими»;

3) використання менеджментом корпорацій значних коштів більшості індивідуальних акціонерів в інтересах певної їх групи, насамперед членів рад директорів та вищого менеджменту. Централізоване розпорядження коштами незалежних власників (акціонерів) розширює реальну владу менеджменту корпорацій, яка нерідко перевищує владу держави. Така система часто призводить до серйозних конфліктів між вищим менеджментом і рядовими акціонерами;

4) специфічне адміністрування найбагатіших акціонерів у вигляді контролю над власністю. Відбувається розподіл влади на законодавчу (рада директорів) і виконавчу (вищий менеджмент), розподіл між якими визначити сьогодні практично неможливо. Це зумовлено певним поєднанням функцій підприємництва та власне менеджменту в діяльності тих вищих керівників, які входять до складу ради директорів;

5) наявність великої кількості ланок організаційної структури управління, що висуває на перший план проблему децентралізації управлінської діяльності. Це питання загострюється у зв'язку з територіальним розміщенням окремих частин корпорації в багатьох країнах світу;

6) деперсоналізація менеджменту, пов'язана з прийняттям основних рішень не окремими менеджерами, а певними ланками організаційної структури, групою менеджерів;

7) професіоналізація менеджменту полягає в тому, що серед керівників різних рівнів, а також фахівців систематично зростає прошарок тих, які, крім основної вищої освіти, мають додаткову освіту з менеджменту;

8) формування феномена корпоративної культури. Корпоративна культура поряд із формальними вимогами є для працівників орієнтиром, допомагає їм зрозуміти, які вимоги ставить перед ними компанія, яким має бути підхід до ухвалення рішень, які рішення вважаються прийнятними.

Завдання міжнародного менеджменту:

- комплексне вивчення, аналіз та оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу з метою пошуку та використання джерел конкурентних переваг фірми;

- поглиблений аналіз та оцінка культурного фактора в кожній країні перебування та використання можливостей цих країн при прийнятті стратегічних, тактичних та оперативних рішень у діяльності фірми, як у даній країні, так і в цілому;

- оцінка, вибір і практичне використання організаційних форм, у межах яких здійснюються операції іноземних фірм, для того щоб максимізувати ефект використання економічного потенціалу та правових можливостей країн перебування;

- формування та розвиток мультинаціонального колективу фірми та її підрозділів у країні базування в інтересах максимального використання особистого потенціалу працівників, можливостей окремих колективів та крос-національних ефектів від їх взаємодії в середині фірми;

- пошук, розвиток та ефективне використання різноманітних можливостей міжнародного бізнес-сервісу, передусім у галузях фінансового, технологічного та інформаційного обслуговування економічних операцій.

### **3. Особливості світових систем менеджменту**

#### ***1. Японський менеджмент***

Японський менеджмент вивчають і наслідують не лише в країнах Азії, а й Америки та Європи. Причиною цього є швидка відбудова й динамічний розвиток економіки Японії після другої світової війни, вихід країни на передові економічні позиції в світі. Динамічний розвиток японської економіки завдячує застосуванню специфічної системи менеджменту. Особливості системи управління виробництвом у Японії зумовлені специфікою її природних умов та економічної системи, історичними, поведінковими та культурними традиціями.

Організація управління в японських фірмах суттєво відрізняється від американської та європейської моделей. Відмінності стосуються організаційної побудови фірм, визначення стратегічних напрямів управлінської діяльності, вирішення кадрових питань, уваги до

якості продукції, системи соціальних відносин на виробництві та в управлінні.

Управління виробництвом, діяльністю японських фірм ґрунтується, як і в інших економічно розвинутих країнах, на дивізіональній організації. Однак у японських компаніях управління більш централізоване, внаслідок чого виробничі відділення менш самостійні при вирішенні виробничих питань, Але централізованість поєднується з особливим стилем управління, суттєвими елементами якого є погодженість і координація дій усіх ієрархічних ланок, розроблення і прийняття рішень після їх детального обговорення та схвалення виконавчою ланкою. Внаслідок цього сформувався специфічний японський симбіоз ініціативи виконавців і твердої лінії вищого керівництва фірми, який ґрунтується на груповому прийнятті рішень і передбачає:

1. Участь менеджерів середнього рівня в розробленні рішень шляхом погодження та обговорення проектів з керівниками і персоналом відповідних відділень.

2. Дотримання принципу однакості в прийнятті рішень.

3. Відсутність чітких посадових інструкцій, які б визначили обов'язки працівників, оскільки зміст їх діяльності може змінюватися й вони зобов'язані вміти виконувати будь-яку роботу в межах своєї компетенції.

Основним у системі стратегічного управління є визначення цілей, на підставі яких здійснюють довгострокове планування. Довгостроковий план японської компанії (на період понад 5 років) досить деталізований і передбачає: цілі компанії загалом, прогнозування середовища й аналіз конкуренції, проблеми й можливості фірми, розроблення нового продукту та інше. Такий план є основою «триєдиного» плану, до якого належать середньостроковий (на 3 роки) та річний плани. Середньостроковий план містить такі показники: цілі торгівлі, прибутку й капіталу, найважливіші пункти діяльності, план якісних змін.

Річний план – це конкретизація дій фірми та її підрозділів на кожен рік у межах трирічного планового горизонту.

У сучасному японському менеджменті простежується загальносвітова тенденція посилення ролі людського чинника як запорука ефективності виробництва та управління. Водночас відчутною є й національна специфіка кадрової політики: довічне наймання працівників,

підвищення заробітної плати за вислугою років, участь працівників у профспілках, які діють у межах фірми. Домінуючою особливістю японського управління кадрами є система довічного наймання, яка охоплює приблизно 35% робочої сили країни, в основному працівників великих компаній. Сутність її полягає в тому, що фірма наймає працівників один раз на рік, навесні, коли молодь закінчує середні та вищі навчальні заклади. Як правило, молоді спеціалісти проходять стажування терміном до 6 місяців у різних підрозділах компанії під керівництвом менеджерів середнього та вищого рівнів управління. Наставник повинен пробудити в них інтерес до духовних цінностей, які спрямовані проти егоїзму та егоцентризму, вимагають жертвувати своїми особистими інтересами, якщо вони суперечать груповим цілям. З урахуванням цих принципів у 1933 році був розроблений духовний кодекс компанії, який передбачав:

1. Служіння народу.
2. Справедливість і чесність.
3. Погодженість і співробітництво.
4. Боротьбу за прогрес.
5. Ввічливість і скромність.
6. Узгодженість із законами природи.
7. Вдячність.

Ці принципи визначаються японським менеджментом і сьогодні. Досить складною є система мотивації трудової активності працівників японських фірм, у якій відображається національний характер японців. Основою мотивації праці є гармонізація праці та капіталу. Японія першою у світі почала розвивати так званий менеджмент «з людським обличчям». У бідній на природні ресурси країні традиційно застосовується принцип: «Наше багатство – людські ресурси», відповідно до якого створюються умови для найбільш ефективного його використання. На японських підприємствах стимулювання праці поділяють на матеріальне та нематеріальне. В матеріальному стимулюванні виділяють такі моменти:

1. Головне місце належить заробітній платі. На неї японські фірми в середньому виділяють 85% коштів, які витрачаються на робочу силу. Місячний заробіток доповнюється преміями, які виплачуються 2 рази на рік понад тарифний заробіток за встановлений робочий час, і по-

наднормові доплати. У свою чергу, тарифний заробіток складається з тарифної ставки і надбавок до неї. На японських фірмах встановлена система оплати праці залежно від стажу роботи. Всім новим працівникам призначається однакова зарплата, яка щорічно доповнюється надбавками за досвід. Заробітна плата управлінського персоналу компаній перевищує зарплату нових працівників у 7-8 разів. Принцип старшинства є мірилом досягнень під час нарахування заробітної плати. Для щорічного підвищення враховуються майстерність, посада та освіта працівника. Однак усі ці фактори не є основними, оскільки визначальними залишаються вік працівника і стаж роботи на фірмі. Щоб набути рівня кваліфікації, який дає змогу претендувати на вищу оплату праці, потрібно відпрацювати певний час на підприємстві, вивчити його проблеми й навчитися долати їх або пропонувати можливі варіанти вирішення. Освітній рівень працівника при цьому не настільки суттєвий. Робітник із середньою освітою, який давно працює на підприємстві, може одержувати вищу заробітної плати, ніж молодий спеціаліст з вищою освітою. Але вища освіта дає значно більше можливостей для участі у розв'язанні виробничих проблем, підвищення кваліфікації, оволодіння ширшим колом професій і трудових навичок. Тому працівники з вищою освітою набагато швидше просуваються по службі ніж працівники без освіти, виходять на нові рівні оплати праці.

2. Японські підприємства залежно від їх розмірів і можливостей пропонують працівникам різноманітні пільги: надбавки на утримання сім'ї, оплату проїзду до місця роботи, медичне страхування, соціальне страхування, виплати на соціальні потреби, надання путівок на відпочинок, оплату стоянки автомашин працівників, забезпечення харчуванням працівників, видачу премій та цінних подарунків тощо.

3. Виплати допомоги при звільненні в сумі 70-80 місячних зарплат.

4. Надання натуральних виплат (безкоштовне забезпечення товарами).

На підприємствах Японії застосовується розгалужена система нематеріального (морального) стимулювання працівників, яка передбачає:

1. Просування за службовою ієрархією залежно від стажу роботи, освіти й віку, що стимулює працівника постійно підвищувати свою кваліфікацію, згладжує конфлікти всередині колективів, забезпечує стабільність тощо.

2. Принцип пожиттєвого наймання, який гарантує стабільність становища працівника у фірмі, відсутність побоювання втратити роботу, забезпечує можливість розвитку особистості.

3. Організація розважальних заходів, групові виїзди на природу й різноманітні вечори, сприяння організації сімейних свят – весіль, ювілеїв.

4. Культивування корпоративного духу шляхом залучення працівника до справ фірми, її завдань, місії. Для цього в кожній фірмі є спеціальна форма одягу, девізи, гімни, різні ритуали, зібрання.

5. Забезпечення працівників роботою відповідно до їх потенціалу, можливості самореалізації, здібностей і вподобань. Кожне підприємство вважає своїм обов'язком нести певні видатки з метою створення в працівників конструктивного настрою. Керівництво японських фірм твердо переконане, що витрачені на працівників кошти та увага до них компенсуються їх трудовою активністю. У свою чергу, активність фірми під час стимулювання працівників є ефективною рекламою, що приваблює молоді й талановиті кадри.

## ***2. Американський менеджмент***

Менеджмент як діяльність зародився в Сполучених Штатах Америки в останній чверті XIX ст. Тоді це була єдина країна, де підприємницька діяльність людини не залежала від її походження, національності, стану чи віросповідання. Мільйони емігрантів з Європи створили величезний ринок робочої сили, на якому працелюбна людина могла досягти значного успіху. Уряд США матеріально підтримував здобування освіти, що сприяло збільшенню кількості людей, інтелектуально здатних працювати на різних ділянках у бізнесі, включаючи й управління. Виявилось, що кращих результатів досягали ті, хто генерував нові ідеї, в тому числі, в галузі управління організаціями. Ці люди й сформували практичні засади менеджменту. Дещо пізніше аналогічні процеси почалися в країнах Європи.

Формування світової практики менеджменту відбувалося, передусім, під впливом практики управління корпораціями США. Це було наслідком того, що менеджмент зародився саме тут. Не менш відчутно позначилося також провідне економічне становище США в сучасному світі. Нині в більшості країн світу відбувається процес творчого осмислення та адаптації американського менеджменту до національ-

них особливостей. На цій основі виникають регіонально-національні моделі менеджменту.

Розвиток американського менеджменту свідчить про значні якісні зміни методів, форм і засобів організації спільної праці людей і впливу на них. Будь-яка американська компанія протягом ХХ ст. змінювала власну організацію й управління, аналіз плинності й т. ін. Важливе завдання цих служб – розвиток потенціалу працюючих: профорієнтація та перепідготовка, атестація та оцінювання рівня кваліфікації, організація службового просування. Органічні їх функції – вдосконалення організації та стимулювання праці, забезпечення дотримання правил техніки безпеки, соціальних виплат. Ці служби беруть участь у переговорах із профспілками при укладанні колективних договорів, у розгляді скарг та претензій, у контролі за дисципліною та т. ін.

### ***3. Менеджмент на підприємствах Німеччини***

З середини 60-х років ХХ ст. в Академії управлінських кадрів у м. Бад-Гарцбурзі під керівництвом Райнхарда Хена поетапно була розроблена модель управління під назвою «Модель Гарцбурга». Зміст цієї моделі означає перенесення відповідальності на нижчі рівні управління, взаємодія та рівні права всіх співробітників. Під час поетапного введення моделі підприємства Німеччини, враховували наступні моменти:

1. Визначення керівництвом підприємства кола поставлених завдань.
2. Фіксація сфер делегування відповідальності.
3. Розробка «Загальної конструкції керівництва» або «Загальної директиви управління».

Такі управлінські документи включають правила проведення службових переговорів, організацію інформаційних потоків, здійснення вибіркового контролю під час виконання будь-якого завдання, використання трудових колективів. Ці правила служать основою для контролю та оцінки діяльності конкретного щабля управління. Аналіз досвіду сучасних німецьких підприємств показує, що ця модель має значні переваги у сфері управління персоналом: мобілізуються додаткові резерви праці та посилюється ідентифікація працівника з підприємством; поліпшується співпраця на всіх рівнях підприємства, у зв'язку з чим знижуються витрати на координаційні дії працівників з боку керівників; модель сприяє відкритому виявленню помилок та недоліків; працівники нижчого рівня діють у межах певних повнова-

жень, які гарантують коректний підхід до вирішення проблем та позитивну поведінку кадрів; кожний працівник підприємства знає, які саме завдання він повинен вирішувати, що входить до його компетенції та за що він повинен відповідати.

«Модель Гарцбурга» передбачає використання на підприємствах колегіальної співпраці, під якою розуміють взаємодію працівників об'єднаних однаковими обов'язками. Важливими елементами колегіальної співпраці є горизонтальна інформація, взаємне інформування, можливість запитати та дати пораду, а також самокоординація. Значення горизонтальної інформації полягає в наступному:

- дозволяє керівникам швидко отримувати різносторонню інформацію, полегшує координацію в різних галузях діяльності підприємства;
- горизонтальна інформація стосується лише тих процесів, які відбуваються в межах діяльності однієї керівної особи.

«Модель Гарцбурга» ефективна в умовах використання нової техніки та сучасної технології. Чим вищий технологічний рівень, тим вищі вимоги до керівництва. Ця модель оптимальна в тому випадку, коли необхідно було застосовувати принцип делегування відповідальності, як передумову кваліфікованих підприємницьких дій.

#### ***4. Особливості менеджменту Швеції***

Управлінська політика Швеції спирається на теоретичну концепцію, яка являє собою так звану модель «державного благоустрою». Зміст цієї моделі визначається такими якісними особливостями соціально-економічного розвитку Швеції.

- поєднання приватної власності на засоби виробництва з широкою соціалізацією сфер споживання та розподілу товарів і послуг;
- ефективно діюча державна система, яка забезпечує високу зайнятість та надійність соціальних гарантій;
- система демократичних методів, які дозволяють кожній людині впливати на вирішення всіх питань, пов'язаних з її життям, а також створюють особливий психологічний клімат у країні.

Порівняно з іншими країнами, у Швеції влада та профспілки активно впливають на відносини між державою та капіталом, на рівень оплати праці та зайнятості. На перше місце шведські менеджери, керівники вищих рівнів управління ставлять вирішення проблем соціальної забезпеченості своїх підлеглих, працівників фірм.



У Швеції існує достатньо організований рух профспілок, завдяки чому працівники можуть активно впливати на процес прийняття рішень вищим керівництвом, що приводить до уникнення конфліктних ситуацій на підприємствах. В цій країні у процесі прийняття рішень на рівні вищого керівництва беруть участь визнані економісти, відомі не лише в країні, а й за кордоном. Вище керівництво ставить за мету, щоб кожний працівник підприємства мав високий соціальний статус – це необхідно для досягнення цілей підприємства. Формування заробітної плати в країні здійснюється на колективно-договірній основі – держава не бере участі в цьому процесі.

### **5. Особливості менеджменту Фінляндії**

Фінська школа менеджменту за останні два десятиліття досягла міжнародного рівня. Вона визначає ряд найважливіших факторів, необхідних для успішної діяльності керівника, а саме:

1. Вміння досягати результатів та бажання наполегливо працювати для досягнення поставленої мети.
2. Бажання та здатність нести відповідальність за довірену роботу та приймати ризиковані рішення.
3. Вміння розпочинати процеси змін, керувати ними та використовувати їх в інтересах організації.
4. Вміння використовувати відкритий спосіб управління на підприємстві, розвивати співробітництво.
5. Мистецтво приймати швидкі рішення.
6. Здатність зосереджуватись на теперішніх та майбутніх рішеннях.
7. Здатність визначати зміни в середині та зовні організації, ефективно використовувати їх.
8. Готовність до тісних соціальних взаємовідносин.
9. Здатність до спільного загального керівництва.
10. Використання творчого підходу до своєї праці.
11. Постійне самовдосконалення та добра загальна психологічна й фізична форма.
12. Вміння правильно використовувати свій час.
13. Здатність до мотивування себе та персоналу.
14. Готовність очолювати добре підготовлений, професійний персонал.
15. Вміння використовувати міжнародне бачення проблем. Фінській

менеджмент використовує різні рівні управління, зокрема: визначення результатів, управління за ситуацією; контроль за результатами, управління за результатами.

Процес визначення результатів розпочинається з глибокого аналізу, на підставі якого визначаються бажані результати (ключові результати) для різних рівнів. До ключових результатів відносять: результати комерційної діяльності; результати функціональної діяльності; результати підтримки бізнесу.

Процес управління за ситуацією – це управління по днях. Метою цього процесу є організація справ, для виконання яких керівники повинні вміти аналізувати та брати до уваги зовнішні та внутрішні ситуаційні фактори підприємства. На етапі процесу управління велику роль відіграє процес планування, який поділяється на стратегічне, річне, планування графіків роботи.

При управлінні за результатами, поряд з плануванням, оцінюють виконання планів й контроль. Наполегливість, творчий підхід та обов'язковість при виконанні планів – ці риси відрізняють дану систему управління від інших.

Управління за результатами – це сукупна система управління, мислення та розвитку, з допомогою якої досягаються визначені всіма працівниками підприємства цілі. При цій системі ефективно використовуються особливості господарської ситуації, творчі здібності персоналу, а також стилі та техніка управління.

Отже для фінської школи управління можна визначити таку послідовну схему дій:

1. Управління діяльністю фірми, включаючи планування діяльності, постановку виробничих завдань, створення системи вимірювання виробничої праці, контроль за виконанням завдань.

2. Управління персоналом, до якого відносять забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрову політику, інформування, мотивацію навчання працівників.

3. Управління важливими зв'язками організації.

4. Постійне вдосконалення управління діяльністю фірми та персоналу, враховуючи поліпшення планування діяльності підприємства, дослідження та розвиток мікроклімату в організації, вдосконалення розподілу праці.

## Тема 2. Система міжнародного менеджменту і його середовище

1. Особливості і структура аналізу зовнішнього середовища діяльності міжнародної компанії
2. Рольові функції міжнародного менеджера в контексті аналізу зовнішнього середовища
3. Особливості аналізу зовнішнього середовища в умовах України

### 1. Особливості і структура аналізу зовнішнього середовища діяльності міжнародної компанії

Середовище, у якому функціонує фірма, що здійснює міжнародні операції, відчуває великий вплив із боку цієї фірми і сама справляє на неї величезний вплив.

Міжнародний бізнес об'єднує організації, що діють практично в будь-якому ціннісному й інституціональному середовищі.

Кожна з країн, де ведуть свої операції ТНК, характеризується певними правовими, політичними й економічними структурами, рівнем розвитку і культурних умов. Якщо фірма хоче домогтися успіху, вона повинна старанно вивчати можливі шляхи взаємодії політики корпорації з політикою національних держав і враховувати особливості і рівень розвитку країни партнера.

У зв'язку з цим комплексний аналіз і оцінка середовища розвитку міжнародного бізнесу фірми є найважливішим моментом підготовки всіх стратегічних і багатьох тактичних рішень міжнародного менеджменту.

#### I. Політичне середовище.

*Складові частини політичного середовища:*

*Політична система* – призначена для інтеграції суспільства в життєдатне функціонує ціле.

*Ідеологія* – систематизована й інтегрована сукупність концепцій, теорій і цілей, що утворюють соціально-політичну програму.

*Політична стабільність* – рівень політичного ризику – можливість конфіскації, експропріації, валютні ризики, тероризм).

*Структура аналізу політичного середовища:*

1. Політичний режим у країні і його відносини з Україною.
2. Міждержавні угоди, що можуть цікавити фірму.
3. Участь країни в політичних блоках і міжнародних економічних спілках.
4. Політичні партії і громадські організації в Україні, що мають контакти з владою, політичними партіями і громадськими організаціями країни.
5. Найзначніші політичні лідери.
6. Основні політичні партії і найвпливовіші громадські організації в країні.
7. Основні політичні суперники, що борються за владу в країні, і сутність їх принципових позицій в економічних, політичних і правових питаннях.
8. Зв'язок бізнесу і політики (фірми, партії, лідери).
9. Найближчі вибори парламенту і президента, перспективи їхнього завершення, ймовірний вплив на бізнес і на відносини з Україною.
10. Роль і вплив регіональної влади.
11. Політична обстановка в регіонах проникнення фірми.
12. Загальна оцінка політичної стабільності в країні.

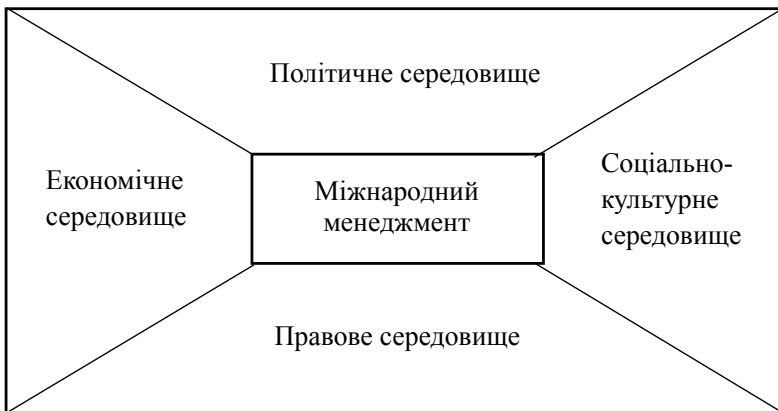


Схема середовища міжнародного менеджменту

## II. Правове середовище.

Знання в цій галузі необхідні при вирішенні різноманітних практичних питань зовнішньоекономічної діяльності, а також у діяльності іноземних організацій, фірм і фізичних осіб на території України.

*Структура аналізу правового середовища:*

1. *Правове регулювання МЄВ на національному рівні:*

регулювання фінансових закордонних операцій;

регулювання створення і трансформації бізнесу;

регулювання трудових відносин;

стимули для розвитку міжнародного бізнесу в конкретній країні (пільгові кредити, прискорена амортизація, податки, дотації, субсидії і т.д.);

Встановлення різноманітних вимог правового характеру до суб'єктів СГ, здійснення діяльності в даній країні (обмеження частини іноземного капіталу, вимоги до умов продажу і до технологій на внутрішньому ринку, створення робочих місць.

2. *Ефективність державного управління в країні-реципієнті:*

наявність бюрократичних структур, що заважають діяльності;

ступінь впливу бюрократичних структур на законодавство у власних інтересах;

корупція, хабарництво і рівень їх поширення.

3. *Загальна оцінка узгодженості системи права в країні з основними положеннями міжнародного права.*

4. *Регулювання в'їзду/виїзду приватних осіб.*

5. *Захищеність власності і прав особистості.*

6. *Правові питання оподатковування фірм і приватних осіб.*

7. *Загальна оцінка стабільності правової системи країни.*

## III. Економічне середовище

Економічна система призначена для розподілу обмежених ресурсів між конкуруючими користувачами і пов'язана з регулюванням і координацією ресурсів і власності на будь-яке майно.

*Структура аналізу економічного середовища:*

1. Місце, що займає країна по показниках: ВВП, темпи економічного росту, темпи росту інвестицій, зовнішньоторговельний оборот, імпорт товарів і послуг.

2. Населення країни в цілому і регіонів, зокрема статева та вікова структура населення в динаміці.

3. Структура суспільства і питома вага окремих соціальних прошарків із характеристиками їх прибутку; динаміка цих показників.
4. Ресурси основних видів, що цікавлять фірму, із ранжуванням по наявності в країні і регіонах;  
вартісній оцінці;  
рівню дефіцитності.
5. Основні характеристики можливостей зв'язку.
6. Характеристики транспортних комунікацій, що цікавлять фірму.
7. Рівні і форми оплати праці в сферах бізнесу, що цікавлять фірму.
8. Загальна оцінка різновиду і можливостей:  
галузей – ймовірних конкурентів;  
галузей – ймовірних постачальників;  
галузей – ймовірних споживачів.
9. Основні елементи валютного регулювання в країні.
10. Основні елементи торгових і експортно-імпортних обмежень.
11. Розвиненість науково-технічної і консультативної діяльності (напрямки, фірми, можливості притягнення).
12. Рівень основних економічних проблем у країні (*інфляція, безробіття і т.д.*)

#### IV. Соціально-культурне середовище

*Соціально-культурне середовище – це певні фізичні, демографічні і поведінські норми, характерні для кожної країни, що впливають на методи ведення справ.*

Всі розглянуті раніше компоненти зовнішнього середовища **важливі** для діяльності **міжнародного менеджера**. Але якщо економічні, політичні і правові оцінки можуть готувати для нього відповідні служби фірми, то в культурному фоні він повинний достатньо глибоко розбиратися особисто.

*Угруповання країн на основі схожості рис культур:*

1. Англomовні.
2. Романські європейські.
3. Німецькі.
4. Скандинавський.
5. Близькосхідні (Туреччина, Іран, Греція).
6. Арабські (Кувейт, ОАЕ).
7. Далекосхідні.

8. Латиноамериканські.

9. Незалежні (Бразилія, Японія, Індія, Ізраїль).

*Основні засоби адаптації до культурного міжнародного середовища:*

1) Поліцентризм – орієнтація на національні відмінності, прагнення максимально враховувати їх при організації роботи.

Проблеми:

- ускладнює організаційну структуру,
- копіювання місцевих методів роботи, що не приносять успіху,
- утрата переваг від нововведень.

2) Етноцентризм – переконання в перевазі представників власної етнічної групи над представниками інших груп.

Складності:

- зневажають важливими перемінними,
- вважають, що вітчизняні цілі повинні мати пріоритет,
- думають, що перерви легко здійсненні.

3) Змішані форми – найбільше поширені.

## **2. Рольові функції міжнародного менеджера в контексті аналізу зовнішнього середовища**

Специфіка і порівняльна складність аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу висуває особливі вимоги до характеру роботи менеджера і рівня розуміння ним базових елементів зовнішнього середовища і тих проблем, із якими сполучена діяльність фірми.

У контексті аналізу зовнішнього середовища міжнародний менеджер виконує сім основних ролей.

*1. Міжнародний менеджер як організатор стратегічного пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку*

У цій якості організуюча роль міжнародного менеджера припускає вирішення трьох ключових проблем:

- виділення разом із командою ключових напрямків пошуку можливостей для реалізації інтересів фірми на зовнішньому ринку;
- організація зусиль служб і зовнішніх консультантів на проведення попереднього аналізу;
- остаточний вибір попередніх можливостей (з особливим упором

на контроль результатів аналізу і головної ролі міжнародного менеджера у всіх попередніх переговорах із ймовірними партнерами).

## *2. Міжнародний менеджер як стратегічний мотиватор*

Тут передбачається особлива роль міжнародного менеджера в остаточному визначенні тих стратегічних мотивів, який буде керуватися фірма, обираючи ті або інші можливості і напрямки виходу на міжнародний ринок. Іншими словами, менеджер міжнародної діяльності повинен грати визначальну роль у формуванні і реалізації місії фірми.

## *3. Міжнародний менеджер як культурний аналітик*

Цю роль на відміну від маркетингових, економічних або юридичних задач ніхто, крім самого менеджера, виконати не може. Саме він повинен бачити і розуміти особливості національної культури, на які може спиратися фірма, саме він повинен передбачати всі проблеми комунікацій для забезпечення ефективності менеджменту і, нарешті, тільки він може контактувати з топ – менеджерами закордонних фірм з урахуванням їхніх національних стереотипів. Тому саме культурний аналіз є основою роботи менеджера з зовнішнім середовищем.

## *4. Міжнародний менеджер як ефективний організатор і керівник інтернаціонального колективу*

Менеджер як керівник повинен спрямовувати зусилля колективу і кожного його члена на виконання загальних задач, навіть коли існуючі при цьому взаємовідносини перешкоджають цьому, що часто буває в інтернаціональному середовищі. Керівник організації – це людина, що одночасно є лідером і ефективно управляє своїми підлеглими. Для цього міжнародному менеджеру необхідні знання в галузі культури, а також залучення економічних, політичних і юридичних знань.

## *5. Міжнародний менеджер як дипломат*

Ця роль припускає не просто знання всіх елементів зовнішнього середовища, але і значний, саме дипломатичний талент, що практично необхідний скрізь: від грамотних, тонко проведених переговорів до рішення найчастіше дуже непростих проблем взаємовідносин із владою в країні перебування.

## *6. Міжнародний менеджер як суспільний діяч*

У цій ролі міжнародний менеджер виступає досить часто, оскільки він представляє за рубежем не тільки свою фірму, але й у відомих об-



ставинах свою країну і свій народ. Участь у громадському житті країни перебування – неодмінна умова стабільності й ефективності бізнесу за рубежом.

*7. Міжнародний менеджер як «стратегічний оптимізатор» міжнародного бізнесу*

В цій особливій ролі міжнародний менеджер виходить за рамки даної країни перебування, турбуючись про оптимальність бізнесу фірми в цілому. Тут йому часто доводиться приймати вкрай непрості рішення, у яких особливого врахування і тонкої, із численними нюансами, оцінки потребують політичні й економічні аспекти зовнішнього середовища.

### **3. Особливості аналізу зовнішнього середовища в умовах України**

В Україні існують значні особливості здійснення міжнародного бізнесу. Середовище діяльності українських підприємств є вкрай несприятливим. Тут і наша бідність, і катастрофічна недостача серйозної і надійної бізнес – інформації, значні труднощі в контактах із закордонними партнерами (від мовних до культурних), неосвіченість і недосвідченість наших бізнесменів і менеджерів. Тому є сенс спростити і звужити рамки підходу до аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в інтересах його реалізованості й одержання практично значимих результатів. Частіше усього аналіз зовнішнього середовища провадиться українськими підприємцями в контексті пошуку можливостей виходу на міжнародні ринки.

*Структура аналізу середовища міжнародної діяльності для українських підприємств.*

1. Аналіз можливостей повернення старих ринків у країнах СНД

1.1. Види продукції, що експортувалася раніш з України, технологічно близької виробничим і конструкторсько – технологічним можливостям фірми.

1.2. Сучасне становище підприємств, що виробляли цю продукцію.

1.3. Які країни імпортували цю продукцію?

1.4. Чи працює ця техніка дотепер? Чи є потенціал її реновації, модернізації, відновлення по запчастинах?

1.5. Порівняльна конкурентоздатність наших і аналогічних іноземних виробів.

1.6. Орієнтовані ємності ринків.

1.7. Стандартні процедури – політичний, правовий аналіз, проробка культурного фону.

2. Аналіз можливостей експорту продукції.

2.1. Оцінка власної технології і виділення товарного ряду, придатного для розмірного експорту.

2.2. Оцінка порівняльної конкурентоздатності.

2.3. Оцінка можливих каналів дистрибуції й основних умов роботи з ними.

2.4. Орієнтована оцінка ємності ринків і прогноз ймовірної частки майбутнього контролю.

2.5. Формування фінансових, організаційних і технологічних цілей проникнення на ті або інші ринки.

2.6. Стандартні процедури.

3. Аналіз можливостей вбудовування в технологічні ланцюжки закордонних виробників.

3.1. Ревізія технології фірми і виділення можливих технічних напрямків вбудовування.

3.2. Огляд закордонних технологій у суміжних галузях і виділення об'єктів вбудовування.

3.3. Науково-технічна і конструкторсько-технологічна оцінка об'єктів вбудовування з метою пошуку деталей, вузлів і комплектуючих виробів, що могли б бути запропоновані закордонним партнерам.

3.4. Проведення попередніх переговорів із потенційними партнерами й остаточне формування переліку вбудовування.

3.5. Техніко-економічна оцінка переліку вбудовування і підготовка проектів пропозицій закордонним партнерам.

3.6. Перехід до стандартних процедур.

4. Аналіз можливостей використання національних переваг на рівні фірми.

4.1. Аналіз і оцінка кадрового потенціалу підприємства і виділення в ньому елементів міжнародного характеру (які викликають потенційний інтерес закордонного партнера).

4.2. Аналіз і оцінка рівня НДДКР, виділення в ньому конкурентоспроможних елементів.

4.3. Аналіз і оцінка чинних технологій із погляду їхнього інтересу для закордонних партнерів.

4.4. Оглядова оцінка закордонних фірм, що потенційно можуть виявити цікавість до національних переваг у рамках вашої фірми.

4.5. Перехід до стандартних процедур.

5. Аналіз можливостей входження в міжнародний бізнес за рахунок використання регіональних і державних можливостей. Постійне спостереження фірми за міждержавною, державною і регіональною активністю в частині міжнародного економічного співробітництва (угоди, програми, установлення квот, надання пільг і т.д.)

*Характеристика середовища ведення міжнародного бізнесу в Україні*

1. Політико-правове середовище. Для формування сприятливого політико-правового середовища в Україні необхідно:

1.1. Перебороти відірваність від міжнародних економічних структур. Перші кроки зроблені: Україна – член МВФ, МБРР, міжнародних фінансових корпорацій. Міжнародних асоціацій розвитку, а також – член СНД, ЧЕС (чорноморське економічне співробітництво).

1.2. Розвивати внутрішні ринкові структури й інститути для забезпечення ефективності міжнародної діяльності. Для цього сформовані і діють інститути, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність: міністерства, банки, Державний митний комітет, антимонопольний комітет, міжвідомча комісія з зовнішньої торгівлі, НДІ міжнародного профілю й ін. організації.

1.3. Удосконалювати законодавчо-правову базу здійснення міжнародної діяльності.

2. Економічне середовище. Основним стримуючим чинником розвитку міжнародного бізнесу є незавершеність ринкових перетворень. Необхідно:

2.1. Завершити приватизацію, значно підвищивши роль іноземного капіталу.

2.2. Зміцнення національної валюти. Подолання платіжної кризи.

2.3. Враховувати розвиток окремих сфер національної економіки.

3. Соціально-культурне середовище:

- 3.1. Включення особистих інтересів у сферу економічних відносин
- 3.2. Подолання інерційності господарського мислення.
- 3.3. Формування адаптованого до умов української ментальності механізму реалізації прийнятих законодавчих актів.
- 3.4. Формування позитивної суспільної думки про міжнародний бізнес.

*Таблиця 1*

**Регіональні і галузеві пріоритети  
іноземного інвестування в економіку України**

<b>Окремі регіони і галузі</b>	<b>Галузеві пріоритети</b>
Захід України (Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська області)	Створення виробництв із використанням місцевих ресурсів: сірки, повареної солі, вугілля, нафти і газу. Розвиток оздоровчих курортно-туристичних комплексів.
Донецько-Придніпровський регіон (Донецька, Луганська, Запорізька, Дніпропетровська області)	Реконструкція і технічне переоснащення металургійних, хімічних виробництв на базі безвідхідних, маловідходних і екологічно чистих технологій. Розвиток малоенергоємних виробництв середнього і точного машинобудування. Розвиток автомобіле- і літакобудування.
Південь України (Одеська, Миколаївська, Херсонська області)	Реконструкція і технічне переоснащення портового господарства. Розвиток виробництва оснащення для харчової і консервної промисловості. Розширення мережі оздоровчих курортно-туристичних комплексів

## Тема 3. Досвід організації менеджменту в різних країнах

1. Національні школи і досвід менеджменту в різних країнах
2. Порівняльний аналіз американського та японського менеджменту
3. Характеристика менеджерів різних країн

### 1. Національні школи і досвід менеджменту в різних країнах

а) Американська школа менеджменту

Перша історична класична школа, що залишається провідною у світі і зараз

Грунтовна менеджерська освіта (268 шкіл бізнесу мають дворічну програму магістр ділового адміністрування – The Master of Business Administration – які щорічно закінчують понад 70 тисяч чоловік).

*Жорсткий агресивний менеджмент*

Величезна кількість навчальних і наукових видань спеціальних, журналів.

б) Японська школа менеджменту

Використовує зарубіжний (насамперед США) досвід менеджменту

Грунтується на колективістських засадах

*Акцент робиться на підготовці менеджерів у компаніях*

Зорієнтований на світові ринки

в) Досвід Франції: Планування. Державний сектор – 20% валового національного продукту

Мета уряду – ефективне використання переважної кількості ресурсів країни

Планування в 40-50-і роки: регламентація використання ресурсів

Планування в 60-70-і роки: індикативний план як форма координації державного і приватного сектору

Стратегічне планування в 80-90-і роки. Два типи державних підприємств:

а) ринкового типу, що конкурують на ринку і втручання держави в їх діяльність незначне;

б) монополісти, яких підтримує держава.

Пріоритети п'ятирічних планів: економічне зростання, цінова стабілізація, баланс у зовнішньоекономічних розрахунках, належна зайнятість, підтримка пріоритетних галузей промисловості і національних проектів

Органи планування: секретаріат (20 чол.), комісаріат (150 фахівців)

*Де Голь: «Важко управляти Францією, де їдять 340 сортів сиру і п'ють 350 сортів вина».*

г) Досвід Німеччини: влада і кодекси

Довіра влади у керівництві трудовою діяльністю

Авторитаризм – функція лідерства

*Турбота менеджерів про підлеглих*

Закон про залучення робітників до управління підприємствами (1951 рік)

Утворення виробничих рад: вибори через 4 роки, що проводять свої засідання в робочий час

Включення представників трудового колективу (трудовах директорів) до складу виконавчого комітету, в яких вони представляють інтереси співробітників і одночасно приймають рішення в інтересах всього підприємства

д) Австралія

*Вплив на менеджмент моральних аспектів*

Наголос на політичні і соціальні цінності досягнення

Сприйняття ризику

е) Італія

Дії у середовищі з низькими ризиками

Конкурентоздатність італійських менеджерів

Схильність до групового прийняття рішень

є) Австрія

Наголос на самореалізації у керівництві

Висока цінність незалежності і конкурентоспроможності

*Прагнення уникнути ризиків*

ж) Великобританія

Висока цінність безпечності, винахідливості, адаптивності, логіки

*Індивідуалізм вважається найвищою цінністю*

Підготовка іноземних менеджерів для роботи в США

Спеціальні тренінгові програми про корпоративне життя в США

Податкові поради іноземцям

Утворення компаніями товариських мереж, що допомагають швидше пристосуватись до нового середовища

Рольові ігри, що демонструють варіанти менеджерської поведінки.

## 2. Порівняльний аналіз американського і японського менеджменту

Таблиця 2

### Порівняльна характеристика японського і американського підходів до менеджменту

Японський менеджмент	Американський менеджмент
1	2
Планування	
1. Довгострокова орієнтація	1. Переважно короткострокова орієнтація
2. Колективне прийняття рішень (по колу) з консенсусом	2. Індивідуальне прийняття рішень
3. Залучення багатьох людей до підготовки і прийняття рішень	3. Залучення небагатьох людей до прийняття рішень і «Продаж» рішення особам з іншими цінностями
4. Потік рішень формується знизу вгору і назад	4. Потоки рішень утворюються зверху і рухаються вниз
5. Повільне прийняття рішень і швидка їх реалізація	5. Швидке прийняття рішень, повільна їх реалізація, яка потребує компромісу, частого узгодження рішень у субординації
Організація	
1. Колективна відповідальність і звітність	1. Індивідуальна відповідальність
2. Неясність відповідальності за рішення	2. Ясність і конкретність відповідальності за рішення
3. Неформальні організаційні структури	3. Формальні бюрократичні організаційні структури

1	2
4. Добре відома загальна організаційна структура і філософія; відчуття конкуренції з іншими компаніями	4. Брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії ніж компанії
Укомплектовування штатів	
1. Нові працівники комплектуються переважно з навчальних закладів, або ж знаходяться всередині компанії для заміщення вакантних посад	1. Працівники набираються як із навчальних закладів, так і інших компаній, досить часто переходячи з однієї компанії до іншої
2. Повільне просування по категоріях посад	2. Прагнення швидкого успіху
3. Лояльність компанії	3. Лояльність професії
4. Надзвичайно рідкі оцінки виконання для нових співробітників	4. Часті оцінки виконання для нових співробітників
5. Оцінка довгострокового виконання	5. Оцінка короткострокових результатів
6. Просування базується на багатьох критеріях	6. Просування ґрунтується переважно на індивідуальному виконанні
7. Тренінг і розвиток персоналу вважається довгостроковою інвестицією	7. Тренінг і розвиток персоналу сприймаються із сумнівом (як загроза плінності кадрів)
8. По життєвий найм для більшості великих компаній	8. Поширена службова невпевненість
Керівництво	
1. Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи	1. Лідер діє як голова групи, що приймає рішення
2. Патерналістський стиль	2. Директивний стиль (сильний, фірмовий, визначений)
3. Загальні цінності, що полегшують співробітництво	3. Часто різні цінності, індивідуалізм, заважає інколи співробітництву
4. Уникнення конфронтації, двозначність керівництва, наголос на гармонії	4. Загальна між особова конфронтація, наголос на ясності
5. Висхідні комунікації	5. Переважно низхідні комунікації
Контроль	
1. Контроль парний	1. Контроль начальника
2. Фокус контролю на груповому виконанні	2. Фокус контролю на індивідуальному виконанні
3. Спасіння обличчя	3. Встановлення провини
4. Широке використання гуртків контролю якості	4. Обмежене використання гуртків контролю якості



### 3. Характеристика менеджерів різних країн

а) Американські менеджери

Високий прагматизм

Високі досягнення, компетентна орієнтація

*Наголос на максимізацію прибутків, організаційну ефективність,*

*високу продуктивність*

б) Японські менеджери

Високий прагматизм

Сильний наголос на розмір і зростання фірми

*Висока цінність компетенції і досягнень*

в) Корейські менеджери

Високий прагматизм

Високий індивідуалізм

*Високі досягнення і компетентна орієнтація*

г) Індійські менеджери

Сильна моральна орієнтація

Високий індивідуалізм

*Сильний наголос на організаційну узгодженість і компетенцію*

д) Австралійські менеджери

*Висока моральна орієнтація*

Висока гуманістична орієнтація

Низька цінність досягнень, успіху, конкурентоздатності і ризику

## **Тема 4. Стратегічне планування в системі міжнародного менеджменту**

- 1. Суть і основні елементи міжнародних стратегій**
- 2. Основні види міжнародних стратегій**
- 3. Прогнозування як інструмент процесу стратегічного планування**
- 4. Стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій**

### **1. Суть і основні елементи міжнародних стратегій**

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління, яке являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

*Стратегічне планування* – це процес визначення основних дій і рішень, які приводять до розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей. Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства та освоєння його нових можливостей.

Стратегічне планування визначається такими ознаками:

- на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, яка мала на меті свої власні інтереси, стратегічне планування базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища – виділяються стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні господарські центри (СГЦ). СЗГ – це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які фірма повинна чи хоче отримати вихід;

- важливою ознакою стратегічного планування є аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства;

- розробка стратегії є невід'ємною частиною стратегічного планування. Методика стратегічного планування передбачає розробку бага-

товаріантної стратегії. Кожен варіант стратегії орієнтований на розвиток підприємства – залежно від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій у майбутньому.

Стратегія – це взаємопов’язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення своїх цілей з урахуванням як власного ресурсного потенціалу, такі факторів і обмежень зовнішнього середовища. Стратегія – це об’єднаний план, що поєднує всі складові елементи фірми та різні аспекти її діяльності. Всі складові стратегії повинні бути інтегровані й сумісні.

До основних елементів стратегії, можна віднести:

1. Місія та конкретні цілі підприємства
2. Встановлення цілей
3. Аналіз зовнішнього середовища
4. Аналіз внутрішніх можливостей
5. Аналіз альтернатив та вибір стратегій
6. Проектування організаційної структури
7. Реалізація стратегії.

## **2. Основні види міжнародних стратегій**

У науковому середовищі формування стратегії розглядається в різних ракурсах. Одні автори стверджують, що стратегія – це набір певних правил для прийняття рішень, якими організація керується в процесі своєї діяльності. При цьому існують *чотири типи правил*: правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності підприємства; правила, за якими складаються відносини фірми із зовнішнім середовищем; правила, за якими встановлюються відносини та процедури в середині організації; правила, за якими фірма здійснює свою щоденну діяльність.

За А. Чандлером, стратегія – це визначення довготривалих цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для досягнення цих цілей.

За Т.А. Примаком, стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення.

У будь-якому варіанті стратегію слід формувати з самого початку, але разом з тим необхідно правильно вибрати можливі стратегічні напрями діяльності підприємства. Слід розрізняти певні види стратегій, які формуються залежно від певних ознак, а саме: діяльність підприємства на міжнародному ринку; організаційний рівень підприємства; типу конкурентної переваги фірми.

Залежно від організаційного рівня стратегії поділяються на:

1. *Корпоративна стратегія* – ця стратегія розповсюджується на всю господарську діяльність підприємства і складається з дій щодо утвердження своїх позицій у різних галузях промисловості та підходів, що застосовуються для управління справами підприємства.

2. *Функціональна стратегія* – це певний план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки стратегії та досягнення виробничих цілей або місії підприємства.

3. *Оперативна стратегія* – це стратегія, яка використовується при вирішенні щоденних, стратегічно важливих, оперативних завдань (рекламні заходи, заходи, пов'язані із закупівлею сировини, управління запасами та транспортування).

4. *Ділова стратегія* – це набір певних дій, які стосуються окремого виду діяльності підприємства.

Аналізуючи міжнародне середовище, розрізняють стратегії:

1. *Міжнародна стратегія* – в процесі цієї стратегії здійснюється тиражування однієї й тієї ж продукції в різних країнах. Відбувається концентрація виробництва в країні походження та розміщення відділів виробництва й маркетингу в інших країнах.

2. *Мультидержавна стратегія* – в процесі цієї стратегії відбувається пристосування продукції до різних ринків, а також виробництво та маркетинг концентруються в багатьох різних країнах.

3. *Глобальна стратегія* – за цієї стратегії централізоване виробництво та маркетинг розташовуються в країнах з найменшими виробничими витратами.

4. *Транснаціональна стратегія* – стратегія, за якої одночасно враховуються економія на масштабах і розподіл знань та продуктів між країнами.

### **3. Прогнозування як інструмент процесу стратегічного планування**

Більшість з припущень, які використовує керівник, стосуються умов майбутнього, над якими керівник не має ніякого контролю. Однак ці припущення необхідні для багатьох операцій планування, і чим точніше керівник зможе передбачити зовнішні та внутрішні умови майбутнього, тим вища ймовірність досягнення запланованих результатів.

Прогнозування – це метод, у якому використовується як накопичений в минулому досвід, так і поточні припущення стосовно майбутнього з метою його визначення. Якщо прогнозування виконано якісно, то результатом стане така картина майбутнього, яку можна використовувати як основу для планування.

Дослідження показали, що правильно організоване прогнозування приносить користь. Так як будь-яке управлінське рішення за своєю суттю являється прогнозним, то прогнозування є фундаментальною основою підприємницької та менеджерської діяльності в будь-якій галузі при виконанні притаманних їм функцій. Прогнозування в підприємницькій діяльності та менеджменті нерозривно пов'язано з прийняттям рішень, а прийняття управлінських рішень – це головна процедура циклу управління в діяльності підприємців та менеджерів усіх рівнів. Нерозривний зв'язок рішення і прогнозування пояснюється тим, що ще до прийняття рішення необхідно: отримати інформацію, обробити її, провести аналіз інформації, подати інформацію в зручній формі. Прогнозування відбувається одночасно на базі:

- інтуїтивної інформації з використанням уяви;
- предметної інформації і логіки;
- кількісних даних та математичних методів.

Прогнозування здійснюється в інтересах розвитку організаційно-виробничої системи (ОВС) в умовах невизначеності або випадковості. Керівник повинен за результатами перед прогнозних досліджень структурувати інформацію про об'єкт прогнозування, проаналізувати її та прийняти рішення про те, який з методів відповідає конкретним умовам прогнозу. При цьому важливо на етапі підготовки рішення про вибір методу прогнозування виділити як методи, застосування яких можливе в умовах розв'язуваних завдань, так і методи, застосовувати які неможливо. Важливу роль у цьому може відіграти типове уявлення

про об'єкт прогнозування. Об'єктом прогнозування найчастіше є сукупність ОВС і зовнішнього середовища. Прогнозування, орієнтоване на дослідження розвитку зовнішнього середовища ОВС, розглядає бізнес або його елемент як деяку цілісність, має системний характер. Результат же прогнозування може мати лише якісний характер. У процесі прогнозування використовуються кількісні та якісні методи.

Кількісні методи можна використовувати для прогнозування, якщо є підстави вважати, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжувати в майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистики достовірних тенденцій або залежностей. Крім того, керівник повинен знати, як використовувати кількісну модель, і пам'ятати, що користь від прийняття більш ефективного рішення повинна переkritи витрати на створення моделі. Застосовують два типових методи кількісного прогнозування – це аналіз часових рядів і причинно-наслідкове моделювання.

#### **4. Стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій**

У практиці світового бізнесу міжнародні корпорації проходять три основні етапи інтернаціоналізації:

- 1) початковий;
- 2) локальної ринкової експансії;
- 3) транснаціональний.

Кожний з етапів характеризується не лише специфікою завдань зарубіжної діяльності, але й відмінностями в орієнтації вищого менеджменту.

Ці етапи детально досліджував Перлмуттер за допомогою моделі EPRG.

Відповідно до цієї моделі домінуючим ставленням управлінського персоналу до фірми, що не має міжнародного досвіду, є етноцентризм (Е). Таке ставлення передбачає розгляд зарубіжних операцій як підпорядкованих діяльності на внутрішньому ринку. При цьому повністю зберігаються критерії оцінки результативності, що використовуються при аналізі роботи фірми всередині країни.

Поліцентрична орієнтація (Р) підкреслює важливість урахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних краї-

нах і використання розроблених на місцях і адаптованих до локальних умов процедур оцінки і контролю.

Регіоцентрична (R) орієнтація фокусується на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків.

Геоцентрична, або глобальна (G), орієнтація передбачає співробітництво між штаб-квартирою та філіями для розробки стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним завданням фірми.

Більшість сучасних ТНК прагнуть використовувати концепцію геоцентризму в управлінні своєю зарубіжною діяльністю. Регіоцентрична орієнтація характерна для тих випадків, коли специфіка бізнесу (наприклад, у харчовій промисловості, сфері телекомунікацій, металургії тощо) не дозволяє досягти повної стандартизації управлінських процедур.

*Етноцентризм* – цінності та інтереси материнської компанії є головними в стратегічних рішеннях. ТНК схильна до централізації основних маркетингових рішень.

*Поліцентризм* – стратегічні рішення змінюються від країни до країни, в яких діє компанія.

*Регіоцентризм* – поєднання власних інтересів фірми з інтересами її регіональних відділень.

*Геоцентризм* – інтегрування рішень в єдину глобальну систему.

Планування міжнародної діяльності пов'язане з оцінюванням багатонаціонального зовнішнього середовища, визначенням майбутніх світових можливостей і небезпек, формулюванням глобальних цілей і стратегій підприємства у світлі оцінки зовнішніх умов і внутрішнього обстеження сильних і слабких сторін підприємства. Планування міжнародної діяльності включає формулювання короткострокових і довгострокових цілей і завдань, розподіл ресурсів (людей, капіталів, технологій, інформації) в міжнародному масштабі для досягнення глобальних цілей підприємства. Оскільки підприємницька діяльність на міжнародних ринках впливає на всі функції компанії, необхідний широкий підхід до формулювання міжнародних цілей.

## Тема 5. Організація міжнародних ділових операцій

- 1. Особливості функції організації в міжнародному менеджменті**
- 2. Організація ЗЕД на великих підприємствах**
- 3. Управління експортною діяльністю дрібних і середніх підприємств**
- 4. Організаційні структури для управління імпортною діяльністю дрібних і середніх підприємств**

У сучасних умовах демонополізації ЗЕД підприємство – основна ланка зовнішньоекономічного комплексу країни. Відповідно до чинного законодавства, підприємство – це самостійний господарський суб'єкт, створений у визначеному порядку для виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг із метою задоволення споживачів і одержання прибутку.

Відповідно до чинного законодавства України, підприємство має право самостійно визначати форми, методи й обсяги роботи на зовнішньому ринку. Будь-яке підприємство, фірма може мати у своєму складі такі підрозділи:

1. *Виробничі* відділи або відділення, що відають усіма питаннями, пов'язаними з випуском продукції.

2. *Функціональні* відділи (збуту, маркетингу, реклами, постачання, транспортний, юридичний, економічний, науково-дослідний, інженерно-конструкторський і ін.).

3. *Адміністративні* відділи (фінансовий, бухгалтерський, відділ кадрів і ін.).

Взаємозв'язок між окремими підрозділами складає організаційну структуру фірми.



## 1. Особливості функції організації в міжнародному менеджменті

Для фірм, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, важливим є завдання адаптації їх організаційної структури до міжнародних стратегій і середовища, що змінюється, для більш ефективного пристосування діяльності закордонних філій до цілей корпорації. При цьому організаційна структура буде результатом взаємодії ряду чинників, у тому числі місця розташування і типу закордонних підприємств, їхнього впливу на загальну ефективність роботи корпорації, характеру активів, використовуваних для ведення бізнесу поза країною базування, і перспектив досягнення цілей міжнародної діяльності і загальних цілей корпорації в часі. *Фірмам варто визначати статус філій і створювати організаційні структури відповідно до загальних цілей. Структурна схема для кожної країни може бути індивідуальною в силу унікальності характеру діяльності філій і специфічності умов у кожній країні.* Іноді в країнах створюються додаткові структурні підрозділи для координації діяльності, що охоплює більш ніж одну країну. Від форм і методів ведення операцій і розміщення виробничих підрозділів у країні базування і за кордоном залежать податки, витрати і контроль. Тому *організаційна структура дуже впливає на досягнення цілей корпорації.*

Чим більш важливими для корпорації є конкретні закордонні операції з погляду результатів її роботи, тим вищий рівень організаційної структури, на який надходять звіти операційних підрозділів. Тому організаційна структура і система звітності повинні змінюватися в часі в міру розширення діяльності за рубежем.

*На одному полюсі всього набору організаційних можливостей знаходиться фірма, що експортує надлишки продукції з залученням посередника, що одержує право власності на продукцію і здійснює всі пов'язані з експортом операції.* Ясно, що в цьому випадку тільки деякі робітники фірми зайняті експортними операціями. Так як фірма не має у своєму розпорядженні своїх людей за кордоном або робітників, що спеціально займаються експортом, то немає необхідності розробляти відповідну кадрову політику або програми підготовки і навчання. Оскільки право власності на товари фірми переходить в інші руки вже в країні базування, їй не потрібно розглядати правові або податкові

питання стосовно до країни-імпортера. Крім того, платежі здійснюються у валюті своєї країни, і тому не виникає проблем із переведенням фінансових коштів або оцінкою ефективності роботи підрозділів у різних країнах. Насамкінець, у фірми немає потреби в нових маркетингових програмах, тому що вона не починає спроб нарощування обсягу продаж за кордоном. Всі експортні операції здаються настільки незначними, що вище керівництво майже не помічає експортних угод. Відповідні обов'язки можуть бути покладені на працівника, що має знання і час, достатні для того, щоб відрізнити реальні експортні замовлення від нездійснених. За цих умов займатися закордонними операціями може спеціаліст, що знаходиться на невисокому рівні в ієрархії корпорації.

*На іншому полюсі знаходяться фірми, що пройшли через проміжні стадії і тепер мають у своєму розпорядженні закордонні філії і сприятливі умови для торгівлі за рубежом. Кожна функціональна або консультативна група усередині такої фірми, безсумнівно, залучена до цієї діяльності. Так як в цих фірмах експортні операції складають значну частину сумарних показників роботи, зокрема обсягів продаж і інвестицій, у діяльності за рубежом беруть участь працівники, що займають дуже високі посади в управлінській ієрархії.*

За об'ємом зовнішньоекономічних операцій всі підприємства можна поділити на дві групи:

1. Дрібні та середні, які займаються тільки експортно-імпортними операціями.
2. Крупні, які здійснюють всі види ЗЕД.

## **2. Організація ЗЕД на великих підприємствах**

На великих підприємствах ведеться закордонна виробнича діяльність, вітчизняне виробництво для зовнішньоекономічних цілей, експортно-імпортні операції – тобто, усі форми ЗЕД, здійснюються усі (або переважна більшість) зовнішньоторговельних операцій.

*Ціль організаційних структур значних підприємств – установа чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами, розподіл між ними повноважень, прав, обов'язків і відповідальності.*

*Розвиток закордонного виробництва істотно впливає на*

*процедури формування організаційних структур управління.* На великих підприємствах, таких як «Форд Моторс», «Дженерал Моторс», «АвтоВАЗ», «ЛАЗ», і ін., органи управління ЗЕД стають визначальними в системі їхнього менеджменту. У залежності від ступеня централізації можна виділити три варіанти організаційних структур на великих підприємствах:

1) Управління виділяється в самостійні підрозділи (відділи, управління, сектори і т.п.).

2) Управління здійснюється виробничим відділенням.

3) Змішаний варіант, при котрому одні функції виконують самостійні структури, а інші – виробничі відділення.

Звідси випливає розподіл можливих організаційних структур управління ЗЕД великих підприємств на дві групи:

Великі підприємства з децентралізованою структурою управління.

Великі підприємства з централізованою системою управління.

Доцільність створення відповідних підрозділів:

- за необхідності з'єднати ЗЕД з операціями на внутрішньому ринку – доцільно створити відділ у головному апараті управління, службах;

- для координаційної діяльності закордонних дочірніх підприємств, що забезпечують матеріальну компенсацію продуктами, створюється міжнародний (експортний) відділ;

- за необхідності координувати зовнішню і внутрішню діяльність – цю функцію можна доручити відділу збуту, що керує комерційною діяльністю компанії, діяльністю в сфері збуту усіх дочірніх підприємств, філій і т.д.

При виділенні у відділі збуту функціональних секторів, їм будуть доручати конкретні функції управління: планування, маркетинг, організацію реклами, ціноутворення і т.п.

**За необхідності повної підзвітності закордонних підприємств і філій створюють міжнародний відділ (відділ закордонних операцій), функціями якого є: експортні операції в країні базування материнської компанії; збут продукції дочірнього підприємства на ринках різних країн; забезпечення технологічного зв'язку всіх дочірніх підприємств і материнської компанії; обґрунтування ціноутворення; згладжування негативних наслідків конкурентної боротьби.**

Існує два типи міжнародних відділень:

1. *Регіональне відділення*, діяльність якого націлена на одержання прибутку (знаходиться в оргструктурі управління компанії на рівні виробничих підрозділів).

2. *Континентальне відділення*, задачею якого є контроль за діяльністю закордонних підприємств (в оргструктурі знаходиться на рівні керівника групою регіональних дочірніх підприємств). Відповідальність за прибуток несуть виробничі підрозділи.

*Дочірня компанія по управлінню ЗЕД є юридичною особою*, володіє значною економічною, фінансовою, оперативною самостійністю, визначає стратегію операцій, установлює трансферні ціни на окремі види продукції, визначає спеціалізацію закордонних підприємств, бере участь у поділі між ними ринків і сфер впливу, реалізує на зовнішньому ринку продукцію материнської компанії, координує діяльність закордонних науково-дослідних і конструкторських центрів і т.п.

### **3. Управління експортною діяльністю дрібних і середніх підприємств**

Організаційні структури для управління експортними операціями:

1) *Відділ збуту* – діяльність на внутрішньому ринку сполучається з проведенням експортних операцій.

2) Якщо немає коштів утримувати власну експортну організацію – можна скористатися *послугами відділу збуту інших підприємств*. Такий експеримент оплачується через систему комісійних нарахувань, хоча реалізація продукції здійснюється від імені підприємства-експортера зі зберіганням його торгової марки.

3) *Спільний збут фірми* – доцільно створення у філії акціонерних товариств або Т.О.В. що забезпечить якісний управлінський вплив із боку материнського підприємства й оперативний розподіл прибутку. Фірма практично купує товар у підприємств-фундаторів і реалізує його відповідно до домовленості від імені цих підприємств або під власною торговою маркою. При цьому діяльність фірми націлена на одержання прибутку.

4) В окремих випадках доцільно створювати *експортні асоціації* – вони існують на засоби фундаторів (по фінансовій вартості або у

відсотках від прибутку), свою діяльність засновують не на одержанні прибутку для власних цілей, а з метою обґрунтованого поділу між підприємствами-фундаторами.

5) *Певні договірні зобов'язання з крупними фірмами*, наприклад, на основі франчайзингових договірних відношень. (Макдональдс – відчисляє щомісяця у виді гонорарної плати 3% від суми прибутку, рентні платежі – 8,5%, а також 4% за рекламу).

6) *Використання іноземних представників на основах договору* про визначені послуги. Вони є службовцями МП, що знаходяться на повному його забезпеченні, і можуть мешкати в країні збуту або в країні, де розміщена материнська компанія. (У останньому випадку представник повинен постійно їздити в країну збуту). Оплата праці – у відсотках від обсягу реалізації або від прибутку в процентному відношенні по прогресивній або регресивній ставці, із фіксованою або плаваючою мінімальною зарплатою і т.п.). Закордонні представництва можуть мати визначений штат (секретар, референт, програміст і т.д. (4-8 чоловік, значні компанії – 50 і більш людина).

7) *Роз'їзні агенти* – комівояжери – виступають від імені підприємства, забезпечують одержання замовлень від потенційних покупців на основі демонстрації зразків товарів. Оплата праці – відрядна, погодинна або комісійна.

8) *Вмонтований експортний відділ* – підпорядковується віцепрезиденту по ЗЕД. Вмонтований експортний відділ входить до складу служби збуту підприємства і здійснює тільки експорт продукції материнської компанії, а дочірні підприємства займаються збутом самостійно в країнах базування (підпорядковуються безпосередньо вищому керівництву материнської компанії). Поруч з умонтованим експортним відділом інші служби комерційного апарату вирішують проблеми упаковки і транспортування експортної продукції, страховки, рекламного забезпечення, технічного обслуговування, фінансово-юридичного забезпечення, обліку і т.д.

9) *Спеціальний експортний відділ* («Міжнародний відділ», «Відділ міжнародної торгівлі», «Зовнішньоекономічний відділ» і т.д.) підпорядковується віцепрезиденту по зовнішньоекономічних зв'язках і самостійно вирішує всі питання, пов'язані з експортом товарів. Функціонує в достатньо автономному режимі.

*Може бути побудований за принципами:*

- функціональним (доцільно виділяти сектори замовлень, розрахунків, маркетингових досліджень, реклами і т.п. Робота виконується незалежно від групи товарів, країни реалізації і т.д. );

- товарним (якщо фірма здійснює багато експортних операцій у багатьох країнах. При цьому створюються сектори, що виконують усі види робіт, пов'язаних з експортом конкретного товару або групи товарів);

- територіальним (Сектори спеціальних експортних відділів закріплюються за конкретними країнами (групами країн) і виконують усі види робіт, пов'язаних з експортною діяльністю, незалежно від номенклатури товару).

#### **4. Організаційні структури для управління імпортною діяльністю дрібних і середніх підприємств**

Найбільшу частину імпорту дрібних і середніх підприємств являє собою імпорт сировини, палива, матеріалів, устаткування і НТП. *Імпортні служби зосереджуються в портах, на вокзалах, тобто там, де зручніше здійснювати митне оформлення, експедиторське і транспортне обслуговування, облік і контроль.*

Класифікація.

1. При порівняно невеличких імпортних операціях – *доцільні вбудовані імпортні відділи* усередині відділу постачання, тобто усередині структур, що давно функціонують на внутрішньому ринку і мають значний досвід у галузі матеріально-технічного постачання. Вбудований імпортний відділ перевіряє замовлення, контролює угоди, підтримує зв'язок із представниками за кордоном, оформляє товари на митниці, веде фінансові документи. Але значну частину робіт будуть виконувати інші служби відділу постачання.

2. При великих обсягах замовлення – *спеціальні імпортні відділи* на чолі з керуючим імпортом:

- адміністративний сектор (відділення): підтримує зв'язки з іноземними постачальниками, підготовляє для них інформацію; митне оформлення товарів;

- контроль процесу упаковки і транспортування вантажів;

- оформлення *фінансових* документів, облік та аналіз;
- контроль за надходженням дивідендів;
- *перепродаж імпортованих товарів у порту*, на вокзалі або з митного складу.

Закупівельне відділення – здійснення безпосередніх закупівельних операцій.

3. Якщо підтримувати постійні і довгострокові зв'язки – можуть відкривати свої представництва.

4. Сезонні продажі – чай, кава, овочі, фрукти – комівожери за замовленням (їхню функцію можуть виконувати керівники підприємств).

5. Дрібним і середнім підприємствам роздрібної торгівлі, посередницьким фірмам, імпортерам сировини і т.п. вигідно здійснювати *централізовані закупівлі й організувати спільні контори у формі імпортерської асоціації, що дозволяє вирішити такі питання:*

*Зменшення або усунення конкуренції між імпортерами своєї країни.*

*Зменшення ролі посередників, як результат, зменшення собівартості товарів. Закупівля товарів значними партіями.*

*Стандартизація документального оформлення імпортерських операцій.*

# **Тема 6. Прийняття управлінських рішень у міжнародних корпораціях**

- 1. Сутність процесу прийняття рішень у транснаціональних корпораціях**
- 2. Види управлінських рішень в транснаціональних корпораціях**
- 3. Культура прийняття рішень**
- 4. Ознаки та суть ТНК**

## **1. Сутність процесу прийняття рішень в ТНК**

В сучасній управлінській діяльності прийняття рішень – одна із складових частин будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття рішень пронизує все, що робить керівник, формуючи цілі та прагнучи їх досягнути. Тому розуміння природи прийняття рішень важливе для кожного, хто хоче досягнути успіху в мистецтві управління. Менеджер вибирає напрям дій не лише для себе, а й для організації, для інших працівників. Люди, що знаходяться на верхніх «поверхах» великих організацій, іноді приймають рішення, пов'язані з мільйонами доларів, або, що більш важливо, управлінські рішення, які можуть впливати на долі багатьох людей, зокрема, тих, хто знаходиться під керівництвом особи, яка приймає таке рішення.

Хід прийняття рішення можна розглядати як взаємозалежні етапи і під етапи одного процесу. В кожному конкретному випадку цей процес буде, природно, уточнений та пристосований, залежно від специфіки діяльності підприємства.

У процесі прийняття рішень стикаються з певними проблемами:

- обмежений обсяг інформації звужує раціональність рішення і тому зростає роль інтуїції;
- попередні установки з альтернатив впливають на вибір рішення;
- участь декількох осіб і організаційні умови змінюють порядок проходження під етапів;



- менеджери різними способами втручаються в структуру й процес прийняття рішень, впливаючи, таким чином, на якість рішень.

Переважно трапляються такі випадки втручання менеджерів:

- апріорне визначення особи, що приймає рішення до виконання;
- визначення кола осіб, що беруть участь у рішенні;
- визначення часу й місця прийняття рішення;
- визначення методики та калькуляції рішення;
- завдання цілей і їхньої відносної важливості;
- обмеження числа альтернатив;
- залучення осіб певної компетентності;
- контроль за ходом виконання рішення;
- надання чи обмеження інформації;
- посилення на аналогічні рішення;
- моральний і матеріальний вплив на прийняття рішення;
- покладання відповідальності за рішення.

Розглядаючи процес прийняття рішень, потрібно враховувати два моменти.

По-перше, приймати рішення, як правило, порівняно легко. Все, що при цьому робить людина, зводиться до вибору напряму дій. Важко прийняти хороше рішення.

По-друге, прийняття рішень – психологічний процес, і поведінка людини не завжди логічна. Іноді нами керує логіка, іноді – почуття. Тому не дивно, що методи, які використовують керівники для прийняття рішень, варіюють від епатажних до високо логічних – адже керівник знаходиться під впливом таких психологічних факторів, як соціальні установи, накопичений досвід та особисті цінності.

Процес прийняття рішень настільки тісно пов'язаний з процесом управління загалом, що за умови реалістичного підходу ці процеси не можна розглядати окремо. Оскільки всі функції планування, організації діяльності, мотивації та контролю вимагають від керівника прийняття рішень то необхідно визначити основу, яка дасть можливість прийняти найефективніші рішення. Найголовнішим елементом цієї основи повинні бути особисті рішення ж керівників, так і їх підлеглих.

## 2. Види управлінських рішень у транснаціональних корпораціях

Проаналізувавши структуру прийняття управлінських рішень у ТНК, перейдемо до розгляду природи, видів та підходів до прийняття таких рішень. Роджер Давсон подає таку класифікацію рішень:

1. *Негайні рішення* – це рішення, що вимагають від суб'єктів миттєвої реакції з метою використати можливість або уникнути кризи (наприклад, через страйк конкурент не зможе вчасно виконати поставки – це можливість, що вимагає негайної реакції).

2. *Прохідні рішення* – це рішення які, якщо негайно їх не прийняти, відпадуть самі собою.

3. *Допоміжні рішення* – це рішення, що додаються до формулювання загального принципу чи стратегії для з'ясування певної позиції.

4. *Реформуючі рішення* – це тип рішення, який вимагає певного продумування та з'ясування. Такі рішення слід приймати, змінивши систему послань.

## 3. Культура прийняття рішень

Сьогодні бізнес за масштабами стає більш інтернаціональним і потребує менеджерів, які вміють, як самостійно приймати ефективні рішення так і брати участь у процесі їх прийняття, застосовувати ці навички незалежно від кордонів, національних і культурних розбіжностей.

У міжнародному управлінні розрізняють дві групи культур: внутрішні та національні.

До внутрішніх культур належать:

- трирівнева культура Еда Шейна;
- методика передачі повноважень;
- організації, що постійно навчаються;
- культура з наголосом на відповідальність;

Трирівнева культура Еда Шейна. Згідно з цією моделлю, культура організації формується з висновків, які певна організація засвоїла впродовж своєї історії. За Е.Шейном, культура – це набір базових моделей, які поділяються на три рівні:

- поведінковий;

- цінності та принципи;
- фундаментальні уявлення.

Методика передачі повноважень. Згідно з цією культурою для прийняття рішень необхідні: ресурси (гроші, персонал), авторитет, інформація. В більшості компаній передача повноважень викликана бажанням керівництва передоручити повноваження приймати рішення рядовим працівникам – для того, щоб персонал, повніше контролював процес виконання своєї роботи.

#### 4. Ознаки та суть ТНК

Транснаціональний характер діяльності ТНК давно перейшов економічні кордони й пов'язаний з вирішенням багатьох соціальних і політичних проблем. Разом з тим, переважна більшість визначень ТНК досі має головним чином економічний характер.

Узагальнення суто економічних критеріїв ТНК дає можливість виділити параметри їх вимірювання та критерії оцінки. Характеристики ТНК можна об'єднати у дві групи:

- 1) група кількісних характеристик;
- 2) група якісних характеристик.

Група *кількісних* характеристик складається з трьох підгруп.

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

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

*Друга група* – розрахункові коефіцієнти, які дають змогу уточнити висновок про транснаціональний характер компанії. Коефіцієнти розраховуються, по-перше, як співвідношення (1) зарубіжного і всього продажу, (2) зарубіжного і всього прибутку, (3) зайнятих за кордоном і всіх зайнятих; по-друге, як дані про (1) збільшення та зменшення

майна і внесків за кордоном, (2) збільшення і зменшення прибутку за кордоном; по-третє, як співвідношення вищеназваних даних з аналогічними показниками країни, в якій розміщені ТНК.

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

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

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

З огляду на це, визначальна якісна характеристика ТНК охоплює не лише кількісне зростання транснаціонального монополістичного капіталу – збільшення числа ТНК, їх активів, обігів (що є характеристикою кількісного розвитку), – а й поступове підвищення зацікавленості компаній у глобальних операціях, тобто у створенні власних глобальних мереж науково-технічної та виробничо-збутової діяльності в усьому світі. Суть цієї стратегії полягає в такій організації виробництва, закупівлі, збуту, планування, управління, технологічної та фінансової політики, за якою діяльність усіх елементів інтернаціонального економічного комплексу ТНК підпорядковується інтересам фірми як єди-

ного механізму, що функціонує в глобальному масштабі. Володіючи розгалуженим, багатократним виробничим комплексом, ТНК під впливом об'єктивних передумов і потреб розвитку продуктивних сил і для отримання додаткових можливостей раціоналізації зовнішньоекономічного обміну в межах своєї внутрішньо корпоративної структури розвивають різні форми міжнародного поділу праці – предметну, по детальну, поопераційну (технологічну) спеціалізацію. В такому разі якісною відмінною рисою ТНК є не просто перенесення частини виробничої або збутової операції до іншої країни, а розміщення виробництва деталей і напівфабрикатів на підприємствах, які обслуговують регіони та континенти. Збирання готових виробів наближають до конкретних ринків з урахуванням особливостей і запитів конкретного місцевого споживача.

Глобальні операції дають змогу ТНК успішно здійснювати стратегію довгострокової максимізації прибутків, яка передбачає відмову від короткострокових вигід задля зміцнення ринкових позицій у майбутньому та забезпечення стабільного прибутку на тривалу перспективу. Політика орієнтації на багаторічне отримання стабільного прибутку під силу лише потужним підприємствам, що мають гігантський фінансовий і політичний вплив. Із реалізацією кількісно-якісних параметрів у процесі глобальної експансії ТНК розширюють сфери діяльності у світовому масштабі. Вони долають орієнтацію на традиційні регіони, якими для США, наприклад, була Латинська Америка, для Західної Європи – африканські колонії, для Японії – Південно-Східна Азія, й активно освоюють території своїх конкурентів.

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

Таким чином, ТНК – це міжнародні фірми, що мають свої господарські підрозділи у двох або більше країнах і управління якими здійснюється з одного або декількох центрів. В основі такого управління лежить механізм прийняття рішень, який дає змогу здійснювати узго-

джену політику та загальну стратегію, розподіляючи ресурси, технології та відповідальність дія досягнення результату – отримання прибутку. ТНК – це мережа взаємопов’язаних підприємств, які походять з однієї країни й мають складові частини та філії в інших країнах. ТНК володіють комплексами виробництва або контролюють їх та (або) комплексами обслуговування, що знаходяться за межами країни базування. Вони є лідерами у виробництві та реалізації певного товару. На відміну від звичайної корпорації, яка функціонує на світових ринках, ТНК переносить за кордон не товар, а сам процес вкладання капіталу, поєднуючи його із закордонною робочою силою в межах міжнародного виробництва.

## **Тема 7. Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях**

- 1. Основні критерії та підходи до підбору управлінського персоналу в міжнародних компаніях. Мотивація і оплата праці**
- 2. Особливості та принципи управління персоналом в інноваційній діяльності**
- 3. Методи оцінки ділових якостей менеджера**
- 4. Сутність японського та американського методів управління персоналом**

### **1. Основні критерії та підходи до підбору управлінського персоналу в міжнародних компаніях. Мотивація і оплата праці**

До основних критеріїв підбору управлінського персоналу в міжнародних компаніях відносять загальні критерії, які, в свою чергу, поділяються на підбір згідно технічних навичок та підбір згідно людських навичок.

Основні риси та здібності які повинні мати:

а) керівники дочірніх компаній:

- добрі комунікаційні здібності;
- управлінський талант;
- емоційна стабільність;
- здатність адаптуватись до нового середовища.

б) функціональні керівники:

*Міжнародний менеджмент*

- емоційна стабільність;
- технічна здатність до виконання службових обов'язків.

в) операційні менеджери:

- зрілість;
- емоційна стабільність;
- знання локальних законів;
- знання людей країни-господаря.

Розрізняють підходи:

- а) американський підхід – наголос на технічних навичках;
- б) японський підхід – наголос на поведінкових навичках (клієнтів, споживачів, підлеглих і ін.).

У системі міжнародного менеджменту виділяють наступні методи підбору персоналу для формування культури та кадрової політики:

- домінуючий стиль штаб-квартири й перенесення його елементів на філії;
- пристосування до умов країни перебування (домінують так звані «домашні» підходи);
- «сплав» (відбувається своєрідний синтез різних управлінських і культурних аспектів діяльності штаб-квартири і філій);
- універсалізм (встановлюється деякий нейтральний стиль, що приймається різними культурами);
- комбінований підхід (поєднання всіх перерахованих підходів стосовно регіональних або глобальних умов діяльності міжнародної фірми).

Існує чотири основних підходи до підбору персоналу, які використовують ТНК:

1) **Етноцентризм**. Управлінський персонал на всі основні позиції, як вдома, так і за кордоном, добирається з числа «домашніх» керівників. Цей підхід використовується у фірмах з високою централізацією управління;

2) **Поліцентризм**. Призначення на керівні посади за кордоном у країні перебування представників національностей цієї країни. Цей підхід ґрунтується на довірі до місцевих керівників і кращому знанню ними місцевих ринків, людей і політики уряду країни перебування;

3) **Регіоцентризм**. У межах цього підходу передбачається, що глобальні ринки повинні керуватися регіонально, і призначення на керівні посади визначається специфікою регіону. Підхід застосовують, коли товари фірми продаються по всьому світі без змін і лише маркетинг враховує культурні відмінності країн або регіонів;

4) **Геоцентризм**. Відповідно до цього підходу, призначення на ключові посади визначається кваліфікацією працівника й не залежить від національності, культури, оточення. При цьому управління персоналом, виробництво, маркетинг, розподіл ресурсів здійснюються на глобальній основі.



Більша частина управлінських посад у регіональному відділенні (філії) міжнародної фірми належить місцевим громадянам. Це зумовлено наступними факторами:

1. Обмеженою мобільністю експатріантів.
2. Особливостями місцевої конкурентоспроможністю. Місцеві управлінські кадри можуть краще розуміти місцеві умови, ніж будь-хто інший.
3. Місцевим іміджем. Управлінський персонал із місцевих кадрів може сприяти збільшенню реалізації (збуту) й розвитку вищої відповідальності співробітників.
4. Стимулами для місцевого персоналу.
5. Довгостроковими цілями. Як правило, експатріанти можуть орієнтуватись на більш короткострокові цілі ніж місцеві працівники. Серед причин використання експатріантів слід виділити:

1. Технічна компетенція. В країнах, що розвиваються, спостерігається дефіцит кадрів з достатньою технічною підготовкою і тому використання експатріантів, які мають, як правило, більш високу кваліфікацію, є доцільним при освоєнні нових товарів або методів виробництва.

2. Підвищення кваліфікації керівного персоналу. Ознайомлення з досвідом багатьох країн розширює горизонти керівника.

3. Контроль. Керівники та спеціалісти, переведені з основної фірми за кордон, краще, ніж місцеві фахівці, володіють стратегією і тактикою МНК. І навпаки, працівники із філії, запрошені до основної фірми, починають краще розуміти цілі та методи роботи МНК.

У системі управління людськими ресурсами міжнародної фірми підсистема стимулювання посідає важливе місце. Існують різноманітні підходи до визначення впливу факторів мотивації, культурних традицій, внутрішньодержавних особливостей, оптимальних рівнів оплати праці і т.ін.

В основі підсистеми стимулювання лежать принципи:

- системність;
- адаптивність;
- комплексність;
- результативність;
- врахування національних особливостей.

## 2. Особливості та принципи управління персоналом в інноваційній діяльності

Специфіка науково-технічної діяльності визначає такі особливості інноваційного менеджменту в частині управління персоналом:

- складність, новизна та оригінальність (неповторність) робіт;
- високий рівень невизначеності результатів НДДКР і, відповідно, ризик інвестування;

- недостатнє інформаційне забезпечення досліджень;
- висока плинність кадрів.

З іншого боку, як позитивні (стимулюючі) аспекти розглядається можливість реалізації потреб вищого рівня (творчих, самореалізації) і потенційно значні обсяги прибутків.

*Принципи управління персоналом в інноваційній діяльності* загалом тотожні загальним принципам управління персоналом, сформульованим Анрі Файолом у 1923 р., зокрема:

- 1) розподіл праці;
- 2) повноваження (компетенція та відповідальність);
- 3) дисципліна;
- 4) отримання наказів від безпосереднього керівника (безпосереднє керівництво); єдність напрямку (кожна група повинна об'єднуватись єдиним планом у межах загальної мети й мати одного керівника);
- 5) підпорядкованість особистих інтересів загальним;
- 6) справедлива винагорода персоналу;
- 7) централізація в розумній пропорції з децентралізацією (спеціалізацією);
- 8) скалярний ланцюг (від керівника вищої ланки до низової ланки);
- 9) порядок («місце» для всього і все на своєму «місці»);
- 10) справедливість;
- 11) стабільність робочого місця для персоналу (висока плинність кадрів знижує ефективність);
- 12) ініціатива;
- 13) корпоративний дух.

Ернст Дейл сформулював *чотири правила управління персоналом*:

- 1) не ускладнювати схему управління численними менеджерами з нашаруванням рівнів підпорядкованості;

2) не допускати горизонтального втручання менеджерів у роботу інших підрозділів;

3) не застосовувати надмірного контролю, об'єднувати групи з єдиними функціями під керівництвом одного керівника, причому таких груп повинно бути не більше п'яти;

4) формулювати несуперечливі завдання для конкретних служб.

Склад працівників інноваційних організацій та зміст їх праці не є однорідним. Поряд з науковцями тут працюють інженери, техніки, лаборанти. Праця вчених може включати в себе типові та оригінальні роботи, роботи організаційного характеру. Тому в таких організаціях розклад для всіх працівників не може бути однаковим. Порівняно новими режимами роботи та типами графіків вважаються часткова зайнятість, скорочений робочий тиждень (сумарний робочий день), гнучкий графік.

У наукових організаціях найчастіше застосовується графік, який може містити кілька варіантів: щоденний вибір часу початку та закінчення роботи; змінна тривалість робочого дня; виділення загального (присутнього) часу, що встановлюється керівництвом, коли всі службовці повинні бути на роботі. На практиці використовуються також інші режими та типи графіків.

*Вимоги до професійної компетенції менеджера* включають (за Румянцевою З.П.):

1) розуміння природи управлінської праці та процесів менеджменту;

2) знання посадових і функціональних обов'язків, способів досягнення мети та підвищення ефективності роботи організації;

3) вміння використовувати сучасні інформаційні технології та засоби комунікацій;

4) мистецтво управління людськими ресурсами;

5) мистецтво налагоджування зовнішніх зв'язків;

6) здатність до самооцінки, робити правильні висновки й безперервно підвищувати кваліфікацію.

За Р.А.Фатхутдіновим *вимоги до професійного рівня менеджера* поділяються на дві групи:

1) знання та професійні вміння;

2) здатність працювати з людьми й керувати самим собою. При цьому перша група включає:

- вміння обгрунтовувати й приймати рішення у динамічно змінних і невизначених ситуаціях;
- професійну інформованість у даній галузі;
- знайомство з світовим досвідом менеджменту;
- вміння управляти ресурсами, прогнозувати й планувати роботу;
- вміння використовувати сучасні інформаційні технології, засоби комунікацій.

Другу групу становлять:

- почуття обов'язку;
- чесність у відносинах і довіра до партнерів;
- вміння чітко висловлювати думки й переконувати;
- шанобливе й турботливе ставлення до працівників незалежно від їх становища;
- здатність до швидкого відновлення фізичних і духовних сил.

Специфіка інноваційних процесів (за А.К.Казанцевим) обумовлює творчий характер праці, вимагає різносторонніх знань, схильності особи до аналітичної діяльності, здатності концентруватися на конкретних проблемах, знань сучасних інформаційних технологій.

### **3. Сутність японського та американського методу управління персоналом**

Загальної теорії менеджменту, придатної для всіх часів і народів, не існує – є лише загальні принципи управління, що породжують японська, американська, французька або німецька системи менеджменту зі своїми неповторними особливостями, оскільки враховують визначені національні цінності, особливості національної психології, менталітету і та. ін.

У практиці управління персоналом останніми роками чітко просліджується переплітання різних його моделей: американської, японської та західноєвропейської. В цьому виявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації як системи (не лише функціонуючої, але й такої, що розвивається), на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті – управління людськими ресурсами.

У сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський.

Американський передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою – «посада-працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності та результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробці кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Характерними умовами праці є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, учених і виробників у наскрізні колективи проектно-цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід-вихід», при якій процедура відбору кадрів проста і тому працівника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Японська система менеджменту визнана найбільш ефективною в усьому світі і головна причина її успіху – вміння працювати з людьми. Японія першою у світі стала розвивати сучасний менеджмент із «людським обличчям», залучаючи всіх працівників до діяльності підприємства (фірми), до виготовлення якісної продукції з низькими витратами. В бідній природними ресурсами країні традиційно культивується

принцип: «Наше багатство – людські ресурси», відповідно до якого створюються умови для найбільш ефективного використання цих ресурсів.

Останніми роками в усьому світі зростає інтерес до японських форм і методів управління, тому що швидкий і успішний розвиток економіки цієї країни дозволив їй зайняти лідируюче становище у світі. Японія є найбільшим у світі виробником легкових автомобілів; домінує у виробництві майже всіх категорій масових напівпровідникових мікросхем; визнана найбільш конкурентоспроможною країною у світі; займає лідируючі позиції в забезпеченні грамотності, соціальної політики, якості життя. Ці й інші успіхи багато в чому обумовлені високим рівнем менеджменту, засновниками якого були Мацусіта, Курага, Ісізака, Хонда, Моріта, Ібука та ін.

Японська система управління розвивалася частково під впливом місцевих традицій, частково – внаслідок американської окупації після другої світової війни, частково – як реакція на необхідність боротьби з бідністю й розрухою після війни.

На процес формування японського менеджменту вплинули американські ідеї управління. Так, найважливішим в ідеї японського менеджменту є те, що працюючий за найманням повинний усе життя трудитися в одній фірмі, має американське походження, але в Японії ця ідея дала величезний ефект.

Японський менеджмент постійно використовує найбільш корисні концепції управління західних країн, їхні методи і техніку, пристосовуючи їх до своїх національних особливостей, зберігаючи й підсилюючи тим самим свої цінності та сприяючи встановленню особливого стилю мислення і методів, властивих лише японським менеджерам.

Японська модель менеджменту ґрунтується на філософії «ми усі одна родина» і тому найважливіше завдання японських менеджерів – установити нормальні стосунки з робітниками, сформувати розуміння того, що робітники і менеджери – одна родина. Компанії, яким удалося це зробити, досягають найбільшого успіху. Опитування працівників фірми SONY показали, що 75-85% опитаних вважають себе однією «командою», і їх спільні дії принесуть усім її членам користь.

# Тема 8. Комунікації в міжнародному бізнесі

1. Природа міжнародних комунікацій
2. Основні типи міжнародних комунікацій
3. Бар'єри міжнародних комунікацій
4. Підвищення ефективності міжнародних комунікацій
5. Особливості керівництва в міжнародному менеджменті

## 1. Природа міжнародних комунікацій

Особливості міжнародних комунікацій:  
розміщення окремих елементів комунікацій в різних частинах світу;  
віддаленість;  
вплив різних культур;  
різниця в часі;  
значні затрати.

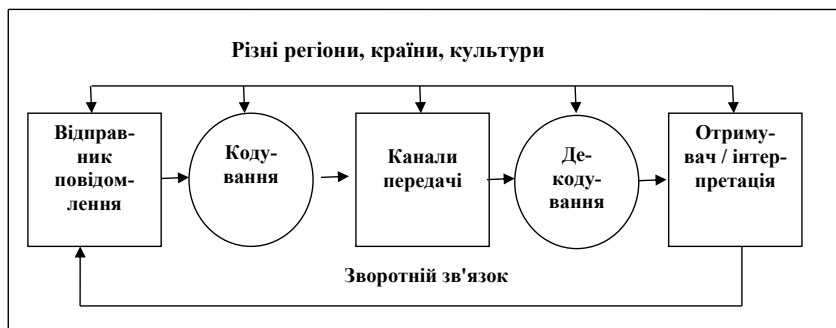


Рис. Процес комунікацій

## 2. Основні типи міжнародних комунікацій

### 1. Зовнішні міжнародні комунікації

Приклад. Комунікації між урядами у зв'язку з дотриманням угод про міжнародну торгівлю.

## 2. Внутрішні міжнародні комунікації

Приклад. Спілкування в даній країні менеджера з іншої країни.

Американські менеджери щоденно роблять у США 37 телефонних дзвінків, а в Японії – 34. Японські менеджери роблять в Японії щоденно в середньому 35 телефонних дзвінків, а в США лише 30.

## 3. Висхідні комунікації (*upward communication*)

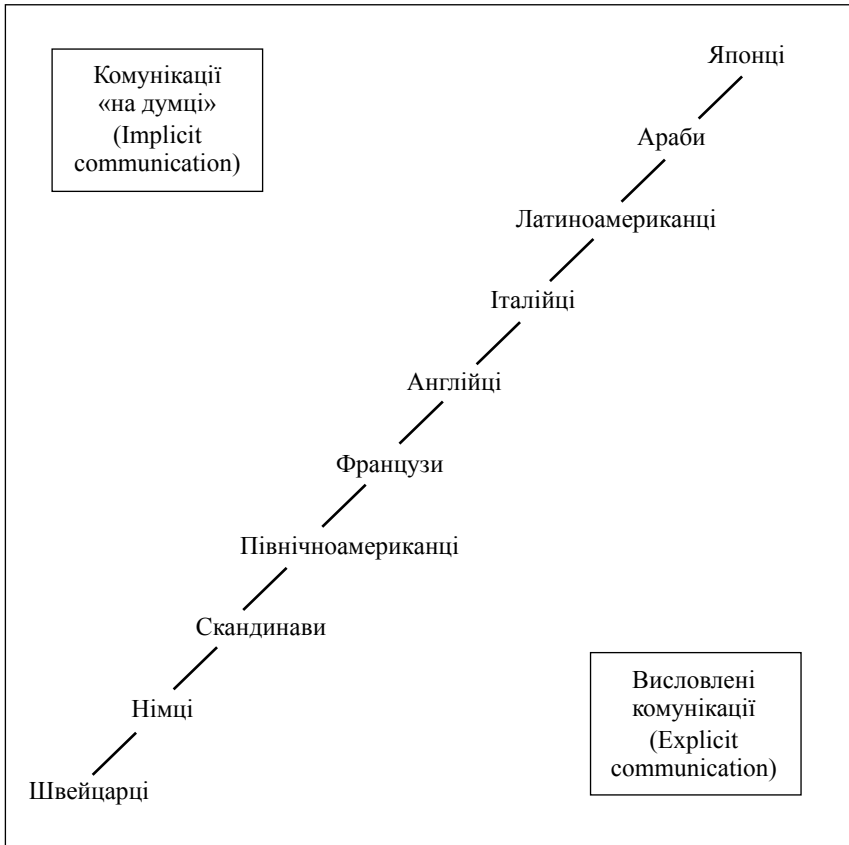
зворотній зв'язок

допомога менеджерам нижчого рівня від вищих менеджерів

## 4. Низхідні комунікації (*downward communication*)

встановлення завдань

надання інформації





### 3. Бар'єри міжнародних комунікацій

#### 1) Мовні бар'єри (*Language Barriers*)

Типові кроки підготовки письмового звіту з використанням перекладу

- виявлення персоналом матеріалу для включення до письмового повідомлення
- підготовка попереднього письмового проекту повідомлення німецькою або іншою мовою
- доопрацювання проекту німецькою або іншою мовою
- переклад матеріалу з німецької мови на англійську
- консультація з персоналом, що володіє двома мовами, відносно перекладу
- доопрацювання проекту англійською мовою в додатковий час доти, поки він не буде придатним для подальшого використання.

#### 2) Бар'єри сприйняття (*Perceptual Barriers*)

- рекламні повідомлення
- інші погляди – вибірковість

#### 3) Вплив культури (*The Impact of Culture*)

- культурні цінності
- непорозуміння

#### 4) Невербальні комунікації (*Nonverbal Communication*)

- враження – дистанція (інтимна, особиста, соціальна, публічна).

### 4. Підвищення ефективності міжнародних комунікацій

#### а) Поліпшення системи зворотнього зв'язку

Найбільш важливий зворотній зв'язок між материнськими компаніями і приєднаними відділеннями. Існує два типи систем зворотнього зв'язку:

- особові (наради, телефонні розмови)
- міжособові (звіти, бюджети, плани)

Приклад: Половина материнських компаній США підтримують зворотній зв'язок із своїми філіями закордоном шляхом щомісячних письмових звітів, а в компаніях Європи і Японії цей показник складає лише 10%. 75% компаній США проводить щорічно наради із вищими керівниками філій, в той же час як для європейських і японських ком-

паній це становить 50%, що вважається недостатнім для домашнього офісу.

*б) Мовний тренінг*

Вербальні (усні) комунікації

Письмові комунікації

*в) Культурний тренінг*

Розуміння іншої культури

Національна культура і субкультура (спільність культури країн Південної Америки, латинська культура – основа культури Іспанії, Португалії, Італії, Франції).

Обмеженість поняття «міжнародна культура»

*г) Посилення гнучкості і співробітництва*

Внутрішньофірмова взаємодія

Переговори

Врахування відмінностей між географічною і корпоративною культурами

*Способи подолання культурних бар'єрів:*

Зберігайте неупередженість

Уважно відносьтеся до звичаїв інших людей

Враховуйте багатозначність однакових жестів і виражень у різних країнах

Пристосовуйте ваш стиль до особливостей іншої людини.

## **5. Особливості керівництва у міжнародному менеджменті**

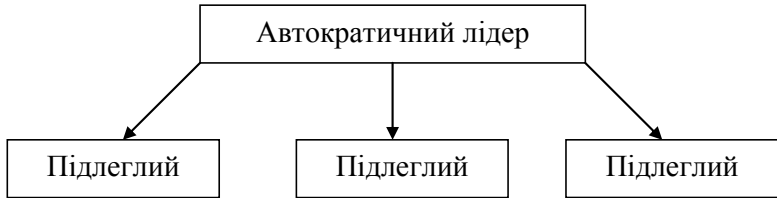
Особливості керівництва міжнародними корпораціями

*Керівництво – це процес впливу на людей для спрямування їх зусиль на досягнення певних цілей*

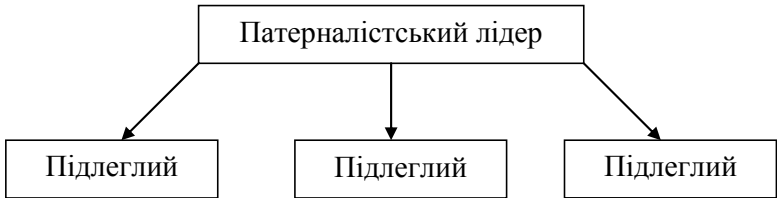
*Два важливих аспекти керівництва міжнародними корпораціями:*

Філософські основи поглядів керівників на підлеглих (теорії X, Y, Z)

Підходи до лідерства як відображення характеристик автократії – участі і поведінки керівників



1) Автократичне керівництво (Authoritarian Leadership)

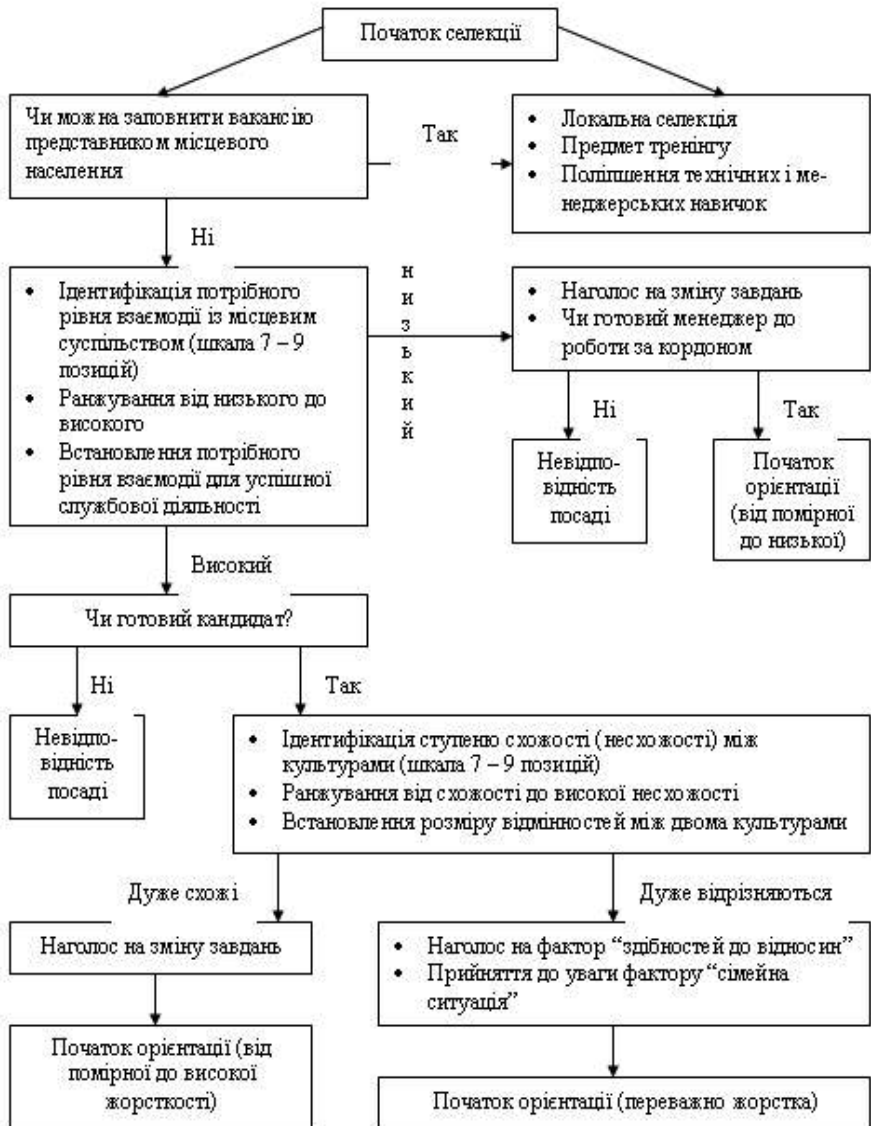


2) Патерналістське керівництво (Paternalistic Leadership)



3) Демократичне керівництво (Participative Leadership)

Процес селекції менеджерів в транснаціональних корпораціях



Мал. Схема селекції менеджерів для зарубіжної діяльності

# Тема 9. Керівництво багатонаціональними корпораціями

- 1. Сутність керівництва міжнародними корпораціями**
- 2. Мистецтво лідерства**
- 3. Інформаційна діяльність ТНК**

## 1. Сутність керівництва міжнародними корпораціями

Важливий внесок поведінкового підходу до теорії лідерства полягає в тому, що цей підхід допоміг провести аналіз і скласти класифікацію стилів керівництва. Стиль керівництва в контексті управління – це звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, з метою впливу на працівників і спонукання їх до досягнення цілей організації. Ступінь, до якого керуючий делегує свої повноваження, типи влади, які він використовує, і його турбота, перш за все, про людські відносини або перш за все про виконання завдань – все відображає стиль керівництва, що характеризує даного лідера.

Формування поведінкового менеджменту стало результатом посилення взаємозв'язків концепції людських відносин із психологією, соціологією, ергономікою. На відміну від концепції людських відносин, яка зосередила основну увагу на налагоджуванні міжособистісних стосунків, поведінковий менеджмент надає більшою мірою допомогу працівникам в усвідомленні своїх власних можливостей на основі використання висновків поведінкових наук.

## 2. Мистецтво лідерства

Стиль управління, який обирає керівник, залежить від багатьох чинників: рис характеру, моральних цінностей, життєвої позиції, мотивів діяльності, почуття внутрішньої свободи тощо.

Найбільш поширені стилі управління можна поділити на кілька груп з такими умовними назвами:

**Керівництво.** Ви, як керівник, зосереджуєте свої зусилля на безпосередньому управлінні: всі справи вирішуєте самі, а своїм підлеглим лише вказуєте, що, де, коли і як потрібно зробити. Такий стиль управління доцільно обирати в роботі з новачками. Адже досвідчені фахівці здатні чимало питань вирішувати самостійно, тому сподіваються, що ви їм довірятимете й делегуватимете певні повноваження.

**Підтримка.** Ви допомагаєте утвердитися тим працівникам, котрі вже багато чого навчилися, але ще не цілком певні, що зможуть виконувати ту чи ту роботу самостійно. В такому разі ваша підтримка та постійна увага до підлеглих надзвичайно важлива.

**Делегування.** Тим працівникам, котрі здатні діяти самостійно на нижчих щаблях управління, ви доручаєте виконувати певні функції, що належали до вашої компетенції. Зрозуміло, що за такого стилю управління ви вивільняєте час для вирішення важливих питань, до яких раніше «руки не доходили». Втім, пам'ятайте: так діяти ви можете лише в тому разі, якщо добре дібрали й навчили персонал, правильно розподіляєте обов'язки, координуєте виконання ваших доручень, контролюєте процеси виконання завдань, надасте підлеглим потрібну інформацію.

**Наставництво.** Цей стиль варто обрати тоді, коли ви, здійснюючи безпосереднє управління, водночас навчаєте своїх працівників виконувати завдання самостійно.

Обравши той чи той стиль управління, будьте готові до того, що вам не відразу вдасться керувати по-новому. На перешкоді стоятимуть суто психологічні чинники, що визначатимуть вашу поведінку та реакцію ваших підлеглих: висування цілей, надто далеких від працівників; небажання визнати успіхи членів своєї команди; брак часу для підлеглих; небажання щось змінювати; відмова перебрати на себе делеговані функції; небажання вчитися тощо.

Кожному бізнесмену, як керівникові, варто опанувати мистецтво лідерства. Наводимо деякі правила поведінки лідера.

***Правила поведінки лідера, який надихає інших на успіх***

- Справжній лідер підтримує, а не наполягає.
- Мудрий лідер спонукає інших до дії, але не примушує їх.
- Лідерство – це залучення інших до справи.
- Лідерство – це передусім бачення проблеми чи справи, а вже потім – дії.

- Лідер завжди усвідомлює, що люди важливіші, ніж речі.
- Лідерство – це мистецтво, вміння, яке виробляють і застосовують дуже обережно. Це поняття не слід ототожнювати з самою лише посадою.

### **3. Інформаційна діяльність ТНК**

Більшість дослідників і вчених-економістів вважають ринок інформаційних послуг провідним сектором економіки, і не секрет, що, на сучасному етапі, виробництво не може існувати без нього.

Деякі автори розглядають ринок інформаційних і комунікаційних технологій як систему відносин між економічним продуктом і грошовим обігом, між суб'єктами ринку, які пропонують покупцям комп'ютерну та обчислювальну техніку, програмне забезпечення й різні засоби комунікацій.

Таким чином, інформаційне забезпечення, виступаючи на ринку послуг, стає важливим фактором економічного зростання, а інформаційна діяльність-найважливішою умовою конкурентоспроможності ТНК.

Найбільші промислові ТНК світу, такі як «Локхід» і «Дженерал Електрик», з їх профільною діяльністю стають лідерами на ринку інформаційних товарів і послуг, вважаючи, що використання інформаційних технологій є одним з ефективних засобів підвищення конкурентоспроможності. Слід також зауважити, що «інформаційний ринок» визначається як категорія сфери товарного обігу, в якій формується попит, пропозиція та ціна товару.

Сучасний етап розвитку ринку інформаційної діяльності має свою специфіку і ставить питання щодо вирішення наступних проблем:

- забезпечення формування збалансованої національної інформаційної структури;
- координація діяльності щодо формування інформаційних ресурсів, їх реєстрація та облік;
- визначення обов'язків і відповідальності за збереження та використання інформаційних ресурсів різних рівнів;
- створення економічних і правових умов, що сприяють залученню недержавного фінансування інформаційної структури;

- забезпечення однакових умов організаціям різних форм власності для доступу на інформаційний ринок і для створення інформаційної структури;
- збереження й підтримка механізмів взаємодії інформаційно-бібліотечних організацій різних форм власності щодо забезпечення збереження та актуалізації інформаційних ресурсів;
- розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури та нових інформаційних технологій.



# Тема 10. Контроль і звітність міжнародних корпорацій

1. Сутність процесу контролю
2. Основні типи контролю в МНК
3. Системи обліку країн світу

## 1. Сутність процесу контролю

На сучасному етапі важливо зазначити, що *контроль* (від латинської мови *controle* – перевірка) – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці. Як функція управління, контроль – це управлінська діяльність, завдання якої полягає в кількісній та якісній оцінці та обліку результатів роботи організації. В цьому контексті контроль встановлює міру відповідності (факту, планові чи нормі), тобто має інформаційний, оціночний аспект.

Контроль є кінцевою фазою процесу управління підприємством, і прорахунки й недоліки у його виконанні призводять до погіршення результатів господарювання. Водночас належний контроль сприяє досягненню поставлених цілей. Контроль виступає елементом організаційно-економічної функції сучасного управління, що передбачає прямий і зворотній зв'язок між керівником та виконавцями й виступає важливим фактором ефективної трудової діяльності та забезпечення реалізації заданої програми.

Контроль складається з:

- установлення стандартів;
- оцінки виконання;
- коригування.

*Основна мета контролю:* сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечити виконання завдань (досягнення цілей), що стоять перед підприємством.

Варто виділити основні, на наш погляд об'єкти:

- використання людських, фінансових, матеріальних, нематеріаль-

них, часових та інформаційних ресурсів корпорації в інтересах суб'єктів корпоративного контролю;

- стан забезпечення інформаційною системою інформаційних потреб суб'єктів корпоративного контролю;
- захист (безпека) матеріальних та інформаційних ресурсів корпорації;
- наявність конфлікту інтересів у посадових осіб акціонерного товариства;
- процеси у внутрішньому та зовнішньому середовищі корпорації, які можуть призвести до порушення балансу інтересів суб'єктів корпоративного контролю, вплинути на стан конкуренції в галузі та результати фінансово-господарської діяльності АТ;
- результати функціонування корпорації;
- дотримання стандартів корпоративної поведінки, норм чинного законодавства тощо.

Контроль як управлінська діяльність повинен відповідати таким вимогам:

- бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;
- орієнтуватися на кінцеві результати, тобто в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;
- повинен мати безперервний та регулярний, незворотній характер;
- бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи (на противагу «радянським системам» контролю, коли «під цю функцію» будувалася система);
- відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і терміни, а й якість робіт;
- бути зрозумілим для тих, кого контролюють та перевіряють;
- бути своєчасним, щоб мати можливість втручання і коригування процесів, що відбуваються;
- забезпечувати перевіряючих необхідною, повною, зрозумілою та лаконічною інформацією;
- бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть бути більшими, ніж результати, яких досягають у процесі контролю;

- має бути дієвим, тобто не обмежуватися виявом фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватися відповідними рішеннями.

Найбільш об'єктивним та ефективним контроль буде тоді, коли вироблено систему нормативів (стандартів) виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей). Насамперед, повинні розроблятися нормативи витрат грошей та часу, що доповнюються системою тих показників, які керівники підприємства (або стратегічної програми) вважають найважливішими щодо діяльності об'єктів контролю. Найчастіше нормативи (стандарти) розробляються за такими групами: **цінові, доходні, програмні** (техніко-економічні), фізичні (для виробів і технологічних процесів), **поведінкові** тощо. Часто нормативами (стандартами) є відповідні стратегічні цілі та планові параметри стратегій. У цих випадках установлюються певні інтервальні значення для нормативів (мінімум та максимум).

Стандарти, чи нормативи, – це переважно кількісні характеристики процесу чи явища, що знаходять вираження у відповідних показниках. Визначення цих показників – найскладніша за змістом робота, тому що треба передбачити надходження відповідної інформації для їх розрахунків.

## 2. Основні типи контролю в МНК

Прямий контроль:

- наради в штаб-квартирі;
- відрядження вищих менеджерів до зарубіжних відділень; контроль поточної діяльності персоналу;
- контроль за допомогою організаційної структури (письмові офіційні звіти, ланцюги команд).

Непрямий контроль:

- щомісячна звітність, що надсилається до офісу країни походження;
- додатки до оперативної звітності, включаючи фінансові звіти (баланс, звіти про доходи, бюджети);
- фінансові співвідношення.

Три комплекти фінансових звітів зарубіжних відділень до штаб-квартири:

1. Звіти, що ґрунтуються на національних стандартах рахунків, передбачених законодавством і професійними організаціями в країні господаря.

2. Звіти, що пов'язують принципи обліку із стандартами, що вимагає країна походження.

3. Консолідовані фінансові звіти з урахуванням вимог країн походження.

*Характерні особливості контролю у корпораціях США:*

- наголос на кількісних аспектах контролю діяльності зарубіжних відділень;
- контроль виконання планів, бюджетів відповідно до стандартів компанії;
- централізоване надходження інформації до штаб-квартири про стан виробничих процесів;
- істотний вплив кар'єрних аспектів на процес контролю.

*У західноєвропейських МНК спостерігається:*

- тенденція до вимірювання якісних аспектів зарубіжних операцій;
- контролювання переважно поведінки та її впливу на досягнення цілей;
- переважно децентралізований характер виробничого контролю;
- короткі вертикальні відстані в каналах звітності.

*Японські МНК застосовують:*

- меншу, ніж у США участь менеджерів і контролерів у процесі безпосереднього контролю;
- наявність довгострокових планів і бюджетів приводить до більш гнучкого їх використання в комунікаціях, що розширює їх роль далеко за межі контрольних інструментів.

### **3. Системи обліку країн світу**

Існують різні методи представлення звітності, які застосовуються міжнародними компаніями. Вони відрізняються за країнами, їх застосування залежить від того, для кого призначається бухгалтерська інформація – для акціонерів, інвесторів чи держави в особі податкових органів.

Існують різноманітні способи ведення обліку, що діють в різ-

них країнах. Причинами відмінностей в облікових системах країн є соціально-економічні, політичні та географічні фактори.

До соціально-економічних факторів належать:

- характер розвитку ринків капіталу;
- кількість інвесторів і кредиторів;
- участь країни в міжнародних ринках капіталу;
- рівень інфляції;
- загальний рівень освіти;
- типи законодавчих систем.

Так, ринки цінних паперів особливо розвинуті у США і Великобританії. Тому для більшості великих інвесторів необхідна постійна та повна інформація про діяльність компаній для прийняття рішень про інвестування. У Німеччині і Японії історично сильні позиції банків при кредитуванні компаній. Інформація про діяльність компанії орієнтована, перш за все, на них. У Франції та Швеції орієнтація облікової інформації пов'язана із задоволенням вимог держави.

У цілому, в слабо розвинутих країнах облікові системи більш прості як наслідок невеликих розмірів підприємств і невисокого рівня освіти. У високо розвинутих країнах облікова інформація більш складніша, що відображає різноманітну економічну реальність.

Облікові системи експортуються так, як і інші товари. Вплив облікових правил однієї країни на облікові правила іншої країни може бути обумовлений політичною та економічною залежністю країни, її географічним положенням. Так, облікова система Індії близька до англійської, що є наслідком тривалої колоніальної залежності Індії від Великобританії; облікова система Канади знаходиться під сильним впливом американської практики ведення обліку через географічне положення цих країн.

Хоча абсолютно однакових систем обліку в країнах немає, виділяють 3 основні групи країн, що дотримуються однотипних підходів до побудови систем обліку:

1. Англо-американська модель (Великобританія, США, Нідерланди, Канада, Австралія та ін.).
2. Континентальна модель (Німеччина, Австрія, Франція, Швейцарія, Італія).
3. Південно-американська модель (Бразилія, Аргентина, Чилі та ін.).

Англо-американська модель функціонує в умовах розвинутого фінансового ринку. Облік орієнтований, у першу чергу, на потреби інвесторів і кредиторів. У країнах, які використовують цю модель, принципи та правила ведення обліку та складання звітності регулюються національними загальноприйнятими стандартами, що розробляються незалежними професійними організаціями бухгалтерів, а не встановлюються національним законодавством.

У США такими стандартами є Загальноприйняті принципи обліку (ГААП), у Великобританії. Закон про компанії, Положення про стандартну практику ведення обліку і низка інших документів, які інколи називають Загальноприйнятою практикою обліку. В Канаді бухгалтерські стандарти оформляє Комітет з досліджень у галузі бухгалтерських стандартів.

Таким чином, у країнах з даним типом ведення обліку існує багато варіантів обліку в межах професійно загальноприйнятої бухгалтерської методології.

Континентальна модель бухгалтерського обліку, яка має юридичну основу, орієнтована на державні інтереси оподаткування та макроекономічне планування громадських ресурсів. Бухгалтерські стандарти затверджуються законодавчо і вони обов'язкові для виконання. Однорідність досягається єдиним планом рахунків і затвердженою методологією фінансової звітності. Професійні організації бухгалтерів тут відіграють меншу роль, ніж у Великобританії і США. Таким чином, у країнах з континентальною моделлю обліку превалює державна методологія.

Південноамериканська модель бухгалтерського обліку орієнтована на податкові державні інтереси, тому бухгалтерський облік законодавчо уніфікований. Особливістю бухгалтерських стандартів є розкриття методології бухгалтерського обліку в умовах інфляції.

Останнім часом зародилась ісламська модель бухгалтерського обліку, але вона ще недостатньо представлена фінансовою звітністю на міжнародному рівні.

Нааявність різних підходів до формування систем обліку ускладнює аналіз стану підприємств, що знаходяться в різних країнах. Якщо ТНК мають філії або дочірні компанії в одній із наведених груп країн, то отримані підсумки їх діяльності можуть бути не зіставними. Тому ба-

гато компаній, що прагнуть залучити іноземних інвесторів або здійснювати консолідацію фінансової звітності в єдиній валюті, паралельно з прийнятими нормами обліку у країні використовують міжнародні стандарти обліку (МСБО).

Основні завдання МСБО – гармонізація і прийняття стандартів, що дозволяють збільшити схожість практики ведення бух обліку в різних країнах.

Міжнародні стандарти обліку (International Accounting Standards – IAS) – документи, що визначають загальний підхід до складання фінансової звітності й пропонують варіанти обліку окремих засобів або операцій підприємства.

МСБО не є обов'язковими й мають рекомендаційний характер. Унаслідок розвитку та й прискорення інтеграційних процесів у світі, ці стандарти відіграють все більшу роль як найзручніший засіб спілкування між підприємствами різних країн. Крім самих стандартів, до складу міжнародних стандартів входять ще й Концептуальні основи підготовки та подання фінансової звітності.

# Тема 11. Технологічна політика міжнародних корпорацій

- 1. Міжнародні науково-технічні відносини**
- 2. Сутність і види технологічної політики**
- 3. Структура передачі технологій**

## 1. Міжнародні науково-технічні відносини

Міжнародні науково-технічні відносини найбільш концентровано проявляються у формуванні світового ринку технологій, «ноу-хау», патентів і ліцензій, інжинірингових та інформаційних послуг. Відповідно до визначальних тенденцій світового економічного розвитку в сучасних умовах різко посилюється значення науково-технічних компонентів господарського зростання як факторів динамізації та вдосконалення виробництва. Так, обсяг наукової діяльності подвоюється приблизно кожні 10-15 років, а кількість наукових співробітників, за даними ЮНЕСКО, за останні 50 років зростала майже в чотири рази швидше, ніж загальна чисельність населення, подвоюючись у розвинутих країнах через 7-10 років. Подвоєння кількості заявок на наукові відкриття та винаходи відбувається в середньому кожні 2,5-3 роки. Згідно з прогнозами, у XXI столітті науково-дослідницькою роботою буде займатися близько 20% працездатного населення. На цій основі посилюватимуться процеси інтелектуалізації виробництва та праці, зростатиме ефективність використання всіх ресурсів.

Міжнародний технологічний обмін як спорадичне явище був відомий вже наприкінці XIX ст. Формування світового ринку технологій як системи постійних відносин між державами припадає на другу половину 50-х – початок 60-х років XX століття.

Провідні позиції в міжнародному технологічному обміні міцно утримують США, частка яких у продажу ліцензій становить майже 2/3 світового обсягу. Слідом ідуть Японія, Великобританія, Нідерланди, Бельгія, Люксембург і Швеція. Останнім часом значну активність у цій галузі проявляють також Австралія, Нова Зеландія, Бразилія, Мексика,



Марокко та інші країни. Можна виділити *три головні етапи* розвитку міжнародного технологічного обміну й формування світового інноваційного ринку.

На *першому етапі* (кінець XIX – середина XX ст.) інтернаціоналізація почала охоплювати сферу виробництва, науки й техніки, створюються транснаціональні корпорації (ТНК). Головною формою технологічного трансферу в цей період були прямі інвестиції ТНК у країни, що розвиваються, та колонії.

*Другий етап* (50-70-ті роки XX ст.) характеризується подальшим поглибленням міжнародного поділу праці, інтенсивним розвитком міждержавної спеціалізації й кооперування виробництва на рівні фірм і підприємств. Різко посилюється активність ТНК, зростає їх кількість, обсяг виробництва й продажів і, відповідно, роль у національній та світовій економіці. Змінюється характер і географія зарубіжних інвестицій та міжнародного технологічного обміну. Інвестиції починають спрямовуватися переважно в розвинуті країни. Міжнародний технологічний трансферт реалізується у формі спільних підприємств, ліцензійних угод, контрактів у галузі управління та маркетингу, угод про надання технічної допомоги, договорів про передачу власникам новозбудованих підприємств «під ключ». Першорядного значення набуває отримання знань і «ноу-хау».

Наприкінці 70-х років XX ст. (*третьій етап*) міжнародний поділ праці (МІП) ускладнюється, стає дедалі сильнішим, який охоплює передвиробничу діяльність і науково-технічну галузь. Провідною формою міжнародного технологічного трансферу став продаж ліцензій, усталою міжнародною кооперація у сфері науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), з'являються комплексні міжнародні угоди стратегічного характеру – стратегічні альянси (консорціуми).

Ліцензійна торгівля охоплює переважно електротехнічну й електронну промисловість, загальне машино-, приладобудування, автомобільну, авіаракетну промисловість, хімію й нафтохімію, біотехнологію, ресурсозберігаючі технології. Відносно новим напрямом диверсифікації міжнародної ліцензійної торгівлі є галузі обчислювальної техніки та засоби автоматизації, включаючи комплексно-автоматизовані виробництва з використанням єдиних транспортних систем та систем управління на базі ЕОМ.

Істотно впливають на структуру сучасного ліцензійного ринку розвиток і поглиблення процесів інтернаціоналізації, тобто переважання в загальному обсязі угод, що укладаються між підрозділами й філіалами великих фірм і ТНК, де зосереджено майже 80% науково-технічного потенціалу розвинутих країн світу.

## 2. Сутність і види технологічної політики

Технологічна політика підприємства або організації – це набір принципів і дій (спосіб діяльності), на основі якого вибираються, розробляються і впроваджуються нові продукти і технологічні процеси. Основні завдання технологічної політики фірми:

- 1) моніторинг науково-дослідних досягнень у світі, а також загальних технологічних тенденцій;
- 2) стимулювання постійного підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу компанії;
- 3) визначення факторів, сприяючих інноваціям (нововведенням);
- 4) формування організаційної структури підприємства, найбільш сприятливої для здійснення безперервного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу;
- 5) координація і досягнення погодженості дій різних підрозділів компанії з проведення НДДКР.

Розвиток технологій – основна рушійна сила економічного зростання фірми. В останні десятиліття проявилися такі закономірності технологічного розвитку:

- нова технологія приходить не одна, а в поєднанні з іншими технологіями;
- кожний набір технологій включає низку взаємодоповнюючих базових технологій;
- кожна базова технологія – ядро багатьох прикладних технологій;
- прикладні технології використовуються для модернізації існуючих виробництв, причому відставання в застосуванні фірмою нової технології рано чи пізно призведе до зміни керівництва.

Технологічна політика слугує двоєдиній глобальній меті фірми: по-перше, знизити ризики й вижити, по-друге, підвищити ефективність власної діяльності, стати більш прибутковою. Інтернаціоналізація

НДДКР також спрямована на досягнення цієї мети шляхом створення низки переваг:

- 1) полегшує доступ до дефіцитних ресурсів;
- 2) наближає компанію до її споживачів;
- 3) полегшує доступ до ринку (необхідність дотримання місцевих стандартів, слідування національній економічній і науково-технічній політиці);
- 4) зниження витрат і ризиків;
- 5) обхід законодавчих обмежень.

Традиційно більшість МНК застосовувала один з двох класичних типів проведення технологічної політики:

- «center-for-global» (політика глобального центру),
- «local-for-local» (політика поліцентризму).

1. Політика глобального центру – цей тип політики полягає в пошуку нових технологій у країні базування для створення нових продуктів і процесів, використовуючи централізовані ресурси материнської компанії, і в поширенні інновацій по світових відділеннях МНК.

Основний ризик централізованого проведення технологічної політики полягає в тому, що результат інновацій може не точно відображати локальні ринкові потреби, можливі також труднощі із впровадженням нової технології через опір з боку дочірніх фірм прийняттю централізованих рішень.

2. Політика поліцентризму – другий традиційний тип здійснення технологічних змін, «local-for-local», передбачає, що дочірні компанії МНК використовують власні можливості й ресурси для розробки нових технологій, що забезпечують їх власні потреби. Ця модель дозволяє відображати унікальні потреби різних країн, у яких діють МНК. У сучасних умовах, зважаючи на те, що зміцнюється тенденція до глобалізації в багатьох галузях, необхідність урахування особливостей місцевого попиту і відмінностей країн не зникає, а часто навіть зростає.

Але інноваційний процес такого типу має і негативні сторони, зокрема:

- не завжди обґрунтоване прагнення національних відділень до автономії;
- дублювання розробок, уже проведених в інших дочірніх компа-

ніях МНК, у разі, коли кожне національне відділення шукає власне вирішення загальної проблеми;

- виникнення додаткових витрат на проведення НДДКР.

3. Технологічна політика типу «locally-leveraged» включає використання ресурсів національного відділення з метою створення інновацій не лише на місцевому ринку, а й для їх поширення на міжнародній основі. Це дозволяє менеджменту МНК об'єднати інноваційні ресурси всіх дочірніх фірм і використовувати їх для всієї корпорації.

4. Тип проведення інноваційної політики – «globally-linked» – передбачає об'єднання ресурсів і можливостей усіх елементів МНК як на рівні головної компанії, так і на рівні дочірніх фірм, для спільного створення та впровадження інновацій. У цьому випадку кожна одиниця власними унікальними ресурсами сприяє розробці спільних інновацій.

Завдання менеджера МНК полягає не в сприянні поширенню того чи іншого типу інноваційного процесу, а в пошуку і впровадженні таких організаційних систем, які б сприяли забезпеченню ефективності усіх цих процесів.

### **3. Структура передачі технологій**

Процес передачі технології тісно пов'язаний з теорією життєвого циклу технології, розроблену Д.Фордом і К.Райаном, які поділили життєвий цикл технології на 5 етапів:

1) дослідження і розробка: технологія не передається, так як існують лише оцінки потенційної цінності технології, а сфери її застосування та затрати на розробку не з'ясовані;

2) утилізація: з'являється новий товар, виробництво якого здійснюється лише в країні-розробнику. Володіння технологією є монопольним, конкуренція відсутня. Передача технології здійснюється у формі експорту товарів;

3) технологічне зростання: технологія починає передаватись до інших розвинутих країн, але вона ще не повністю освоєна. Оскільки на цьому етапі поступово збільшується обсяг передачі технології, актуальним стає питання про вартість переданої технології;

4) технологічна зрілість: виникає взаємний обмін технологічними

новинками між розвинутими країнами, поступово нова технологія вдосконалюється і стандартизується, активно проводиться її передача в країни, що розвиваються;

5) технологічний занепад: інвестиції в технологічні розробки не здійснюються, передача технології обмежується країнами, що розвиваються.

Процес передачі технології складається з чотирьох етапів:

1. Визначення потреби. Цей етап включає вивчення економічної необхідності заміни існуючої технології, вимог ринкового попиту, факторів конкуренції, порівняння застосовуваної й потенційно залученої технології (з випуску продукції; з доступності використання ресурсів (людських, кваліфікаційних, матеріальних, фінансових і т.п.), за доступністю супутніх технологій (як у країні, так і за кордоном).

2. Оцінка технології. Цей етап пов'язаний з визначенням усіх існуючих або розроблюваних технологій, які можуть задовольнити потребу, а також включає оцінку доступності, придатності, продуктивності альтернативних технологій, можливість адаптації їх до умов країни.

3. Планування передачі технології. На цьому етапі проводиться фінансове, маркетингове планування; планування трансферту – як фізичного (у формі машин, обладнання), так і у формі передачі знань, науково-технічної документації; планування навчання і підготовки кадрів; планування матеріальних потоків.

4. Здійснення трансферту технології. На цьому етапі відбувається оцінка і вибір найбільш ефективного способу впровадження технології, визначення графіка введення, організація навчання персоналу, розробка систем контролю, управління, змісту та обслуговування технології, а також розвиток місцевих можливостей для вдосконалення технології з урахуванням потреб національної економіки.

#### **4. Організація міжнародних НДДКР**

При проведенні міжнародних НДДКР використовуються такі структури, як міжнародні комітети і проекти, міжнародна лінійна і штабна організація.

*Міжнародні комітети* складаються з менеджерів центрального і національних підрозділів. Характерною особливістю комітетів є те, що

вони не змінюють існуючої ієрархії, діють поза її межами. Міжнародні комітети жорстко орієнтовані на управління певними проектами і відповідно створюються на заздалегідь обмежений термін.

Як правило, перед комітетами стоять такі завдання:

- перевірка відповідності прийнятих до виконання проектів політиці, яка проводиться в поточний момент в галузі НДДКР;
- рішення стратегічних завдань щодо координації робіт, особливо в межах великих проектів;
- координація і контроль ходу реалізації прийнятих проектів;
- консультування керівних органів фірми.

# **Тема 12. Міжнародний фінансовий менеджмент. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі**

- 1. Середовище фінансової діяльності ТНК**
- 2. Внутрішня фінансова структура ТНК**
- 3. Роль основних видів ризику в міжнародному фінансовому менеджменті**
- 4. Фінансування зовнішньої торгівлі**
- 5. Міжнародний ринок портфельних інвестицій**
- 6. Україна на ринку міжнародних інвестицій**

## **1. Середовище фінансової діяльності ТНК**

Після другої світової війни відбулася суттєва модифікація форм і напрямів вивезення капіталу. Якщо на початку ХХ ст. переважало вивезення капіталу у формі позичок і портфельних вкладень; капітали спрямовувалися з розвинутих країн до країн, що розвиваються, і переважно в паливно-сировинні галузі, то у післявоєнний період випереджаючими темпами почали зростати прямі інвестиції за кордон. Зросла роль міграції капіталу між розвинутими країнами, а її галузева структура зазнала еволюції на користь технологічно і наукомістких виробництв.

Хоча інтенсифікація вивезення капіталу в післявоєнний період пов'язана певною мірою зі значним збільшенням кількості фірм, що здійснюють закордонні капіталовкладення, основна маса капіталовкладень зосередилася в руках міжнародних компаній. Діалектика процесу полягає в тому, що, з одного боку, вивезення капіталу у формі прямих вкладень сприяє утворенню транс- і багатонаціональних концернів та розширенню їхньої діяльності, а з іншого – саме існування таких компаній неможливе без фінансування прямих часток закордонних інвестицій. Питома вага капіталовкладень цього типу в сукупному обсязі приватного довгострокового експорту капіталу всіх країн збільшилася з 10% у 1917 р. до 80% наприкінці 80-х років ХХ ст.

Зростання обсягів вивезення прямих інвестицій відбувається, по-перше, за рахунок вивезення підприємницького капіталу; по-друге, через наступне реінвестування прибутків в цих країнах. До прямих інвестицій зараховують також внутрішньо фірмові довго- і короткострокові кредити (США, Японія), в інших (окремі країни Західної Європи) – лише довгострокові. Незважаючи на розбіжності у визначенні предмета прямого інвестування, світове інвестиційне середовище є однаковим для всіх інвесторів. Воно складається з трьох основних елементів: цінні папери (фінансові та прямі інвестиції або фінансові активи), фондові (фінансові) ринки, фінансові посередники (фінансові інститути).

У сучасних умовах економічної глобалізації для інвестора, який має тимчасово вільні кошти і прагне вигідно їх розмістити, існують альтернативи для ефективного розміщення. По-перше, він може сформувати портфель інвестицій з інструментів національних емітентів, номінованих у національній валюті. По-друге, до інвестиційного портфеля можна включити цінні папери іноземних емітентів, що номіновані в національній валюті й купуються і продаються на національному ринку. По-третє, до інвестиційного портфеля можна включити інструменти, що купуються і продаються на національних фондовому і грошовому ринках, але номіновані в іноземній валюті.

При здійсненні міжнародних інвестицій кожна ТНК повинна брати до уваги особливості діяльності на світовому фінансовому ринку. Ці особливості зумовлені як економічними так і неекономічними чинниками. Найістотніші неекономічні чинники – психологічні, інформаційні та правові.

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

*Інформаційні чинники.* Отримання інформації про іноземні ринки та емітентів – надзвичайно складне завдання. В сучасних умовах чимало іноземних брокерів надають постійно оновлювані дані фінансового аналізу по більшості іноземних акцій. Тому іноземні інвестори можуть



звертатися до комп'ютерних інформаційних мереж, у яких містяться дані про ціни на світових фінансових ринках. Найвідомішими постачальниками інформації є: Reuters, Telerate, Tenfore, Forex, Exshare, Telekurs.

*Юридичні чинники.* В різних країнах існують юридичні складності для іноземних інвесторів при розміщенні капіталу та поверненні до своєї країни капіталу й отриманого доходу, а також особливості оподаткування.

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

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

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

Плата за оформлення угод про міжнародні інвестиції вища, ніж за угоди на національних ринках. Це пов'язано з багато-валютною системою обліку та звітності й можливою складністю структури розрахункових систем.

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

## **2. Внутрішня фінансова структура ТНК**

В організаційній структурі більшості ТНК виділяють три основні блоки: фінансово-економічний, індустриально-промисловий, торгово-комерційний. Згідно з основним принципом створення та функціонування ТНК всі її блоки та їх елементи мають бути рівноправними і нести повну відповідальність за виконання покладених на них обов'язків. Особливість фінансово-економічного блоку порівняно з рештою двома

полягає в тому, що його функціонування забезпечує нормальну діяльність усіх структурних підрозділів компанії. Фінансово-економічний блок – це мережа кредитно-фінансових установ: комерційні банки, страхові, інвестиційні, лізингові, фінансові, пайові, трастові, пенсійні фонди і компанії.

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

З огляду на функціональне призначення фінансово-економічного блоку провідна роль у ньому відведена комерційним банкам.

Здійснення фінансово-кредитної діяльності в міжнародних масштабах передбачає наявність у структурах ТНК банківського об'єднання, що має розгалужену систему філій і відділень.

Для мобільного переказу кредитно-фінансових ресурсів з однієї країни до іншої міжнародні корпорації використовують «міжнародну систему управління готівкою» (international cash management). Її суть полягає в тому, що ТНК організовує внутрішньо фірмові грошові потоки таким чином, щоб максимально знизити податки, втрати від несприятливої кон'юнктури, значної інфляції, зниження курсу валюти. В межах системи міжнародного управління готівкою виділяють такі основні канали переміщення засобів усередині ТНК: прямий переказ капіталу; переказ дивідендів; плата за послуги (управлінські, науково-дослідницькі та ін.); плата за ліцензії; трансфертні ціни у внутрішньо фірмовій торгівлі; внутрішньо фірмові кредити; внутрішньо фірмове страхування.

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

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

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

Залежно від способу організаційної побудови та підтримки діяльності ТНК головна організація може набувати вигляду материнської компанії (холдингова структура), наради президентів головних фірм, що водночас є й нарадою керуючих чи акціонерів, виступати трастовим відділенням комерційного банку.

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

Створення холдингової компанії через передачу головній фірмі частини акцій холдингу означає для підприємств делегування повнова-

жень з управління визначеним видом діяльності спеціально організованої корпоративної структури. Механізмом системи участі в капіталі, що гарантує материнській компанії здійснення контролю за дочірніми компаніями, є загальні збори акціонерів. Оперативний контроль охоплює, як правило, такі компоненти:

- угоду з фінансових питань, що регулює порядок використання річного прибутку, інвестиційної та дивідентної політики;
- договір про єдине управління, що визначає функції керівництва ТНК. Координатором діяльності ТНК може бути також трастовий відділ комерційного банку. Нині пакети акцій промислових підприємств, що перебувають у розпорядженні банківських інститутів, досягають розмірів, які дають їм змогу встановлювати контроль за політикою корпорацій.

Незважаючи на те, що комерційні банки є провідними інституціональними власниками акцій, вони не володіють значною їх кількістю, купленою за власний кошт, а переважно розпоряджаються ними як довірені особи. Основними джерелами поповнення трастів-активів комерційних банків і здійснення фінансового контролю за не фінансовими установами є пенсійні фонди, інвестиційні та страхові компанії. Фінансовий контроль, здійснюваний трастовими підрозділами, – основна форма контролю за великими не фінансовими корпораціями. Один із варіантів холдингової структури, представлений в розосередженому вигляді, – взаємне володіння акціями учасників ТНК. Учасники групи, володіючи перехресно акціями один одного, а в сумі контрольним пакетом будь-якого учасника, є стосовно нього груповим холдингом. З одного боку, це сприяє формуванню унікальної системи взаємного кільцевого контролю: кожна фірма має невеликі, недостатні для одностороннього контролю пакети акцій всіх інших фірм, а разом вони володіють контрольними пакетами акцій кожного зі своїх членів; з іншого – перехресне володіння акціями запобігає захопленню їх іншими фірмами (іноземними фірмами, фірмами-конкурентами). Такий вид регулювання діяльності ТНК являє собою горизонтальне об'єднання головних фірм найбільших промислових комплексів. Його характерна риса – учасники створюють під своєю егідою спільні компанії та розробляють спільні інвестиційні проекти проникнення в нові галузі, забезпечуючи зростання підприємницької активності підконт-

рольних структур. Це дає змогу поєднувати фінансові та інші ресурси і розподіляти ризик. Завдяки цьому готується вихід на нові напрями фінансової та господарської діяльності.

### **3. Роль основних видів ризику в міжнародному фінансовому менеджменті**

Валютний ризик є різновидом економічного ризику. Його виникнення пов'язане з коливанням валютно-фінансового середовища, у якому діє ТНК, фірма, що здійснює експортно-імпорту діяльність або банк, що обслуговує ЗЕД господарських суб'єктів.

Валютний ризик – вірогідність втрат або недоотримання прибутку порівняно із запланованими значеннями в результаті несприятливих змін величини валютного курсу.

Валютний ризик поділяється на ризики валютного контролю і валютно-курсів ризики, що включають бухгалтерський ризик і валютно-економічний ризик.

Ризики валютного контролю пов'язані з вірогідністю заборони здійснення валютних переказів за кордон, тобто із введенням валютного мораторію.

Політичні ризики характеризують нестабільність політичного середовища у країні, тобто частоту зміни уряду.

Ризик валютного контролю і політичні ризики об'єднуються в групу країнових або суверенних ризиків.

Країнові ризики у крайній формі пов'язані з повною експропріацією активів нерезидентів у даній державі. Тому при прийнятті інвестиційного рішення оцінюється вірогідність такого сценарію розвитку подій. Якщо ця вірогідність велика, то керівництво фірми може прийняти рішення не реалізувати проекти в даній державі. Фінансовий менеджер у цьому випадку повинен надати керівництву компанії прогностичні оцінки величини подібного ризику.

У міжнародного фінансового менеджера є широкі можливості у прийнятті рішень про хеджування валютно-курсів ризиків.

Бухгалтерський ризик – ризик звітний, паперовий. Він виникає через те, що зміни валютного курсу можуть негативно відобразитись на нетто-вартості фірми при конвертації фінансової звітності по

ЗЕД (операціях) з іноземної валюти у вітчизняну (трансляційний ризик).

Так, при оформленні фінансової звітності в зарубіжних підрозділах ТНК у валюті головної компанії виникає небезпека зміни несприятливим чином фінансових показників компанії. Наприклад, фірма може в зв'язку з коливаннями курсу валют отримати на своєму балансі необгрунтовано завищений прибуток, за який їй доведеться сплатити додаткові податки. Якщо ж курс іноземної валюти по відношенню до вітчизняної падає, то прибуток компанії буде суттєво занижений, і відповідно, хоча компанія не буде платити податки, їй складно буде взяти кредит через погіршений фінансовий стан. Кредити будуть надаватись їй під більший відсоток, у якому враховується ризик конкретного позичальника.

Валютно-економічний ризик визначається змінністю (мінливістю) вартості фірми, яка обумовлена невизначеністю змін валютного курсу. Він відображається на реальних грошових потоках фірми.

Існує такий підвид ризику як трансакційний ризик. Трансакційний валютний ризик – вірогідність збитків, пов'язаних із змінами валютного курсу по вже укладеній угоді, за якою платіж повинен наступити через певний період у майбутньому.

Менеджер повинен вибрати найперспективніший з методів, оцінивши його доцільність у конкретній ситуації. По-перше, можуть бути використані контрактні методи страхування валютного ризику – вибір валюти ціни і включення до контракту валютних обмовок. По-друге, для хеджування можуть бути використані інструменти строкового ринку.

#### **4. Фінансування зовнішньої торгівлі**

Експортне фінансування – залучення, забезпечення і використання фінансових коштів з метою здійснення експортної угоди.

В основі такої угоди лежить не лише торгівля товарами народного споживання, але й постачання машин і обладнання, продаж нематеріального майна (права, ліцензії).

Фінансування експорту може бути здійснено звичайними і нетрадиційними методами і надаватись банками, небанківськими установами або державними організаціями.

Для зниження ризиків, пов'язаних із здійсненням експортно-імпортних операцій, існують різні способи, а саме: банківські інструменти страхування ризиків (акредитив, гарантія і т.п.) і страхування, особливо спеціальних страхових товариств.

Джерела фінансування імпорту схожі на джерела фінансування експорту. Це обумовлено тим, що надання кредиту експортеру дозволяє йому розширяти торговий кредит імпортеру (наприклад, коли банк готовий надати експортеру аванс під інкасо, експортер має можливість погодитись на оплату товару шляхом строкової трати), а також тим, що надання кредиту імпортеру дозволяє експортеру отримати оплату негайно (використовуючи, наприклад, лізингові або форфейтингові операції).

Способи фінансування імпортерів включають:

- 1) банківський овердрафт в національній або іноземній валюті;
- 2) позику в національній або іноземній валюті;
- 3) торгівлю за відкритим рахунком;
- 4) фінансування шляхом комісійної фірми;
- 5) розрахунки за допомогою акцептного акредитива та акредитива з розстрочкою платежу;
- 6) лізинг;
- 7) форфейтинг;
- 8) фінансування покупця;
- 9) зустрічна торгівля;
- 10) банківський акцепт;
- 11) позика під продукцію.

## **5. Світовий ринок портфельних інвестицій**

Портфельні інвестиції – це вкладення капіталу в цінні папери з метою отримання доходу (дивідендів). Такі інвестиції, як правило, не забезпечують реального контролю інвестора над об'єктом інвестування.

Мотивація міжнародного портфельного інвестування в цілому близька до мотивації прямого інвестування. Однак, зважаючи на значно вищу ліквідність портфельних інвестицій порівняно з прямим, головною метою інвестора при портфельному інвестуванні є намагання

максимізувати прибуток при допустимому рівні ризику (розмістити капітал в певних країнах і в певних цінних паперах).

Міжнародна портфельна інвестиційна діяльність вимагає від її учасників здійснення численних операцій з цінними паперами. Причому ці дії не обмежуються лише продажем і купівлею активів. Необхідно здійснювати весь спектр операцій.

Міжнародні операції з цінними паперами – це надзвичайно складний вид діяльності. Як правило, вихід на міжнародний фондовий ринок можуть здійснювати лише великі організації, а також уряди країн з розвинутою інфраструктурою національного ринку цінних паперів.

У світовій практиці існує така класифікація учасників ринку цінних паперів:

1) держава та великі ТНК (завдяки своєму високому іміджу, надійності та обсягу здійснюваних операцій вони є основними учасниками ринку цінних паперів – приклад Ватикану);

2) приватні особи (частка цих учасників у міжнародному фондовому ринку вкрай мала);

3) професіонали ринку цінних паперів (брокери і дилери).

Фінансові брокери, інвестиційні консультанти, інвестиційні компанії та фонди, емісійні синдикати здійснюють різні операції з цінними паперами.

Є багато компаній що поєднують ці види діяльності. У світовій практиці такі компанії називають – компанії з цінних паперів (Security firm).

Активними учасниками світового ринку портфельних інвестицій є інвестиційні банки, що спеціалізуються на операціях з цінними паперами (випуск та розміщення) для залучення додаткових грошових коштів, а також для довгострокового кредитування своїх клієнтів, серед яких може бути і держава. Інвестиційні банки не виконують багатьох видів банківських операцій і тому не є банками в класичному розумінні.

Щодо участі комерційних банків, то найбільш активними в цьому відношенні є банки Німеччини. Німецькі банки, які мають право здійснювати всі види операцій з цінними паперами, активно виходять на ринок як емітенти (в основному облігацій), посередники та найбільші інвестори (німецькі банки мають найбільш диверсифіковані портфелі



цінних паперів). У тих країнах, де роль комерційних банків на фондових ринках обмежена (США, Канада, Японія), вони знаходять опосередковані шляхи участі в інвестиційній та посередницькій діяльності – через трастові компанії, кредитування інвестиційних компаній і банків, співробітництво з брокерськими фірмами тощо.

Комерційні банки виходять на міжнародний ринок цінних паперів також через власну мережу зарубіжних інвестиційно-банківських філій та дочірніх компаній. Особливо широких масштабів набуває інвестиційна діяльність зарубіжних філій банків тих країн, де існують прямі обмеження на операції з цінними паперами. Так, наприклад, один з найбільших банків світу City group має 7000 співробітників, які займаються питаннями інвестування. Це більше, ніж кількість співробітників найбільших інвестиційних банків США «Соломон Бразерс» і «Фірст Чікаго» разом взятих.

Фінансові інструменти світового ринку портфельних інвестицій можна умовно поділити на три групи:

- 1) основні (базові) цінні папери (боргові зобов'язання і акції);
- 2) вторинні цінні папери (євроноти, варанти, права підписки, депозитарні акції);
- 3) похідні фінансові інструменти (фінансові ф'ючерси, процентні, валютні фондові опціони, валютні проценти свопи, форварди, депозитні розписки).

Розвиток портфельного інвестування, в першу чергу, залежить від розвиненості фондового ринку. Серед індикаторів кон'юнктури фондового ринку слід відзначити такі фондові індекси, як:

1) індекс Доу Джонса (Dow Jones). Формується на основі трьох спеціалізованих індексів – промислового (розраховується на основі курсу акцій 30-ти найбільших промислових компаній США), транспортного (20 залізничних, авіа- та автотранспортних компаній) і комунального (15 комунальних компаній);

2) Standard and Poor (відображає динаміку акцій 500 компаній, що становлять 85% загальної вартості акцій Нью-Йоркської фондової біржі);

3) NYSE, AMEX, NASDAQ, DAX, NIKKEI тощо;

4) Європейські фондові індекси – «Рейтер» (Велика Британія), Frankfurter Allgemeine Zeitung (Німеччина) тощо.

***Основні тенденції світових фондових ринків:***

1) зростання капіталізації світових фондових ринків (з 1980 по 2000 рр. капіталізація світових ринків акцій зросла в 13 разів, в той час як сукупний ВВП зріс на 2,5 %. Причина зростання – поява компаній інформаційних технологій);

2) зростання частки нових фондових ринків, що формуються. Їх частка становила 3-4% на початку 80-х років, в середині 90-х становила 11-12%, а в кінці 90-х років – 17-19% );

3) зростання ринків боргових цінних паперів (ЦП), насамперед, за рахунок США та інших розвинутих країн;

4) розвиток фінансових інновацій (розвиток похідних ЦП (деривантів-опціонів, ф'ючерсів, свопів тощо). В 2000 р. обсяг торгівлі ф'ючерсами та опціонами (крім цих дериватів на акції) становив 350-390 трл. дол. і в декілька разів перевищував обороти по базових активах). Провідні позиції тут займають німецька Eurex (445 млн контрактів в 2000 р.), Чиказька біржа опціонів (326 млн. контрактів), Паризька біржа, англійська LIFFE;

5) перехід на електронну систему торгівлі (тепер відбувається перехід від системи «прямого викрику» в залах з використанням жестів на систему коли угоди здійснюються через віддалені термінали ЕОМ та інтернет (в 2000 р. 1/3 обороту в США було здійснено через інтернет) і на більшості бірж торговий зал як такий є відсутнім. Піонером тут був Франкфурт. Американці трохи затримались, але спад їхніх конкурентних позицій спричинив прискорення для них цього процесу);

6) об'єднання і придбання національних і міжнародних фондових бірж.

У вересні 2000 р. відбулося об'єднання Паризької, Амстердамської і Брюссельської бірж у міжнаціональну Euronext.

Відбувається також об'єднання класичних фондових бірж і деривантних бірж (Deutsche Boerse, Euronext, сингапурська Simex)

Ситуацію в 2002 р. визначив процес придбання Лондонською фінансовою біржею фінансових ф'ючерсів та опціонів, а також Лондонської фондової біржі (LSE).

Боротьба за Лондонську біржу скоріш за все перетвориться на змагання між трьома провідними європейськими біржами.

Спочатку всі очікували підписання угоди між LIFFE і Лондонською

фондовою біржею, але хоча LSE запропонувала більшу суму, 29 грудня LIFFE схвалила пропозицію Euronext NV (555 млн. фунтів стерлінгів (\$806 млн. – сума була запропонована грішми, а не в комбінації з акціями).

Зараз позиції Лондонської фондової біржі (LSE) послабились і вона шукає можливостей об'єднання (можливо з Deutsche Boerse, OM Gruppe або Chicago Mercantile).

Третя за величиною біржа Європи Deutsche Burse, яка так само отримала відмову від Liffe, зараз вимушена шукати можливостей об'єднання.

Протягом наступних декількох років в Європі залишаться 2-3 основних фондових біржі – Euronext, Deutscher Burse і, можливо, Nasdaq Europe.

Можливим також є злиття американських Nasdaq і Chicago Mercantile Exchange з LSE.

## **6. Україна на ринку міжнародних інвестицій**

В Україні пріоритетними завданнями для іноземного інвестування є:

- 1) виробництво товарів широкого вжитку (з орієнтацією на підвищення якості життя і культури споживання);
- 2) структурна перебудова економіки (створення сучасної галузевої структури на основі технологічного оновлення виробництва);
- 3) подолання залежності країни від імпорту.

Аналіз інвестувань в економіку України свідчить про нереальність сподівань стосовно активної участі іноземних фірм у виробництві більшості видів споживчих товарів. Найбільш конкурентоспроможні в міжнародному масштабі корпорації переважно орієнтовані на глобальні експортні стратегії. Така орієнтація залишиться домінуючою на довгу перспективу. Увагу іноземних партнерів привертає така особливість українського ринку, як невибагливість споживачів, і це дає можливість продовжити життя товарам, які для західних ринків застаріли і перестали бути достатньо рентабельними. Також дуже часто іноземні інвестиції призводять до стагнації діяльності національних виробників.

Щодо участі іноземних інвесторів у структурній перебудові, то слід зазначити, що їх в Україні цікавлять насамперед сировина, метал, прокат, вугілля, кокс, продукти хімічної промисловості, невикористані відходи та вторинні ресурси.

Головними мотивами виходу іноземних інвесторів на український ринок на сьогодні є постачання комплектуючих з метою складання готових виробів і підтримки діяльності вже створених підприємств, створення підприємств, що надають доступ до науково-технічного потенціалу українських підприємств та проектно-дослідних організацій. При цьому через ці підприємства можливий відтік українських винаходів, якщо існує недостатня патентна захищеність або відсутній досвід українських партнерів у цій сфері.

Таким чином, іноземні інвестиції, по-перше, суттєво не впливають на стан національної економіки України через відносно незначні масштаби, а по-друге, активно не сприяють вирішенню завдань, які визначені для іноземного інвестування як пріоритетні.

В Україні залишається дуже низький рівень повернення прибутку. Місцеві бізнесмени віддають перевагу неповерненню своїх прибутків від експорту до власної країни і власного бізнесу. У цьому контексті необхідно нагадати про досвід Індонезії: після приходу до влади генерала Сухарто там було створено необхідні умови й повернуто з-за кордону понад 50 млрд. дол. протягом року у вигляді інвестицій. Це було нелегко здійснити, але індонезійський уряд мав достатньо мужності й мудрості, і йому це вдалося. В Україні сума, яка може бути повернута за певних умов, набагато перевищує інвестиції в українську економіку за останні 10 років.

Станом на кінець 2000 р. в Україну було інвестовано ПП 3,9 млрд. дол., а за 3 квартали 2001 р. – 616 млн. дол.

Склад іноземних інвесторів в Україні:

- 1) ТНК;
- 2) аутсайдерів, що не витримали конкуренції у своїх країнах;
- 3) фірм з обмеженими фінансовими можливостями, які розраховують на швидку віддачу.

Географічна структура іноземного інвестування в Україні формується під впливом глибоких зв'язків з Росією та потребує диверсифікації векторів інвестиційної діяльності. Тенденції прямих іноземних ін-

вестицій в Україні: – для географічної структури прямого іноземного інвестування характерним є збереження провідної ролі США, Кіпру, Нідерландів, Великобританії, Росії, Німеччини, Швейцарії;

- галузева структура прямих іноземних інвестицій (далі – ПІІ) формується, здебільшого, за рахунок харчової промисловості, внутрішньої торгівлі, машинобудування, фінансових послуг, хімічної і нафтохімічної промисловості. Серед інших галузей відносно значними є наука, охорона здоров'я, побутове обслуговування, зовнішня торгівля, будівництво.

- традиційно у залученні ПІІ домінують м. Київ, Київська, Одеська, Дніпропетровська, Донецька, Львівська області.

Українські інвестиції в економіку інших країн допускаються на основі ліцензії НБУ і не можуть здійснюватися за рахунок кредитів. Прибуток, отриманий від таких іноземних інвестицій, підлягає обов'язковому декларуванню. Разом з тим, в Україні існує проблема незаконного інвестування капіталу за кордон, обсяги такого інвестування оцінюються експертами у 3-5 млрд. дол. щорічно.

# Тема 13. Етика і соціальна відповідальність міжнародного менеджменту

1. Етичні виміри міжнародного менеджменту
2. Сутність етики
3. «Залізний» закон соціальної відповідальності
4. Роль етики в міжнародному бізнесі
5. Сутність ділового етикету

## 1. Етичні виміри міжнародного менеджменту

Практичну діяльність у кожній організації здійснюють конкретні менеджери і виконавці відповідно до своїх функцій і посадових обов'язків, які можуть бути зафіксовані у документах (посадових інструкціях) або ж становити предмет усних домовленостей. Але досвідчені фахівці добре знають: жодна найретельніша інструкція не може визначити всі аспекти дій. Тому нерідко всупереч інструктивним документам чи постановам працівники керуються власними уявленнями і цінностями під час виконання тієї чи іншої роботи. Тут як раз і підійшли до етичних аспектів менеджменту, котрі відображають ще один надзвичайно важливий механізм взаємодії суспільства й менеджменту. Далеко не завжди ті самі вчинки, дії, форми поведінки у різних країнах набувають однакової етичної поведінки. Так, наприклад, американське законодавство хабарі вважає злочином, але допускає їх певною мірою з боку американських фірм за кордоном. Так звані підмазки – невеликі виплати іноземним державним чиновникам з боку американських компаній для того, щоб прискорити прийняття рішень, не тільки не вважаються злочином, а й нерідко звільняються від оподаткування. *Тобто напівпідпільні подачки готівкою вираховуються із сум, які підлягають оподаткуванню. Сума таких виплат, за даними американської статистики, становить щорічно 98,3 млрд. дол.* Ці витрати спрямовуються на виплати митному персоналу за прискорення проходження митних формальностей, дрібних подарунків, чайових, прискорення прийняття рішень, але не

можуть використовувати на підтримку збуту, започаткування нового бізнесу тощо.

Інший приклад досить типової етичної проблеми стосується дотримання антидемпінгового законодавства США металургійними підприємствами України, що експортували в 1996 році близько півмільйона тонн сталевого високоякісного вуглецевого обрізного листа на суму близько 200 млн. дол. Департамент торгівлі США в результаті антидемпінгового процесу, який було порушено двома американськими компаніями, установив з 1 липня 1997 року нові ставки ввізного мита для українських підприємств. Для «Азовсталі» вони становлять 100%, для комбінату ім. Ілліча – 177%, а для решти підприємств – 238%. Для наших менеджерів дане рішення було цілком несподіваним і, як вони вважають, несправедливим. Адже рівень рентабельності відносно собівартості дорівнює лише 7-10%. І начебто, на перший погляд, підстав для того, щоб вважати демпінговими ціни на українську металопродукцію, немає. Однак американська сторона мала для цього певні підстави.

По-перше, українські підприємства близько 100 тис. тонн металопродукції поставили через фірми-посередники із південноазіатських країн, що вважається піратськими поставками. Це негативно відбилося на іміджі українських підприємств. Зараз фірми-посередники збанкрутували або ж були ліквідовані, а питання українського металу існує.

По-друге, і це головне, українська економіка не має статусу ринкової, а вважається перехідною. Це дає можливість американському департаментові торгівлі вдаватися до широких маніпуляцій під час визначення «реальних» цін. Тому зараз один із пунктів, який обговорюється у відомій комісії «Кучма-Гор» – надання вітчизняній економіці статусу ринкової. А на переговорах між учасниками зазначеної антидемпінгової процедури українська сторона намагається призупинити введення в дію нових ставок ввізного мита на метал на 5 років. До речі, у США розглядається і декілька інших питань дотримання українських постачальниками вимог антидемпінгового законодавства США. Все це свідчить про актуальність етичних питань у сфері м/н бізнесу.

## 2. Сутність етики

*Етика – система моральних принципів, яка зобов’язує відрізняти правильну поведінку від неправильної.* Як видно з цього визначення, розуміння ділової етики багато в чому залежить від системи загальних і особистих цінностей менеджерів і виконавців.

Важливо розрізнити етику всередині організації та етику взаємовідносин організації з навколишнім середовищем. Що стосується *організаційної етики та зовнішньої етики* взаємовідносин організації з навколишнім середовищем, то можна скористатися вимогами, яких дотримуються провідні м/н компанії у своїй діяльності, за оцінками Гарвардської школи бізнесу.

*Етика відносин зі споживачами:*

- безпечність товарів (послуг, робіт);
- надання інформації про товари і технологію їх виготовлення;
- право вибору покупцем товарів (послуг, робіт);
- урахування вимог споживачів;
- спонсорування освітніх програм безпечного використання продукції;
- поліпшення пакування і маркування;
- підвищення споживчої цінності продуктів;
- зменшення забрудненості продуктів.

*Етика відносин зі співробітниками:*

- відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості;
- особливий статус працівників із обмеженою дієздатністю;
- охорона здоров’я і техніка безпеки;
- навчання і розвиток персоналу;
- обговорення кар’єри;
- «Дитячий день» для працюючих батьків;
- програми оздоровлення і стрес-менеджменту.

*Етика довкілля:*

- контроль забруднення;
- захист середовища;
- збереження природних ресурсів;
- утилізація (переробка) відходів.



*Екологічна етика:*

- уникнення несприятливого впливу фірми на природне середовище;
- дотримання екологічних стандартів;
- участь у поліпшенні екології.

*Етика відносин із партнерами:*

- дотримання зобов'язань;
- недопущення маніпулювання інвестиціями;
- урахування інтересів партнерів під час розподілу прибутку.

*Етика взаємовідносин із конкурентами:*

- запобігання таємних угод на ринках;
- використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій;
- вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем.

*Етика відносин із суспільством:*

- збереження і розширення зайнятості;
- соціальна відповідальність;
- урахування місцевих традицій, звичаїв;
- дарування коштів, продуктів, послуг, робочого часу працівникам;
- спонсорювання проектів соціального добробуту;
- підтримування освіти і мистецтва;
- підтримування громадських рекреаційних програм;
- участь у громадських роботах, проектах.

*Етика відносин з державою:*

- дотримання законодавства;
- добросовісна звітність;
- виконання державних замовлень у зазначені строки;
- уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями.

*Міжнародна етика:*

- вироблення етичних стандартів, прийнятих у всьому світі;
- урахування національної культури;
- залучення місцевого персоналу;
- підтримування країн, що розвиваються, шляхом розвитку фірм з м/н конкурентами стратегіями;

- дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств.

*Причини неетичної поведінки:*

- недостатність законодавчої та нормативно-правової бази;
- значний обсяг « тіньової » економіки;
- конкурентна боротьба, що відсуває на дальній план етичні міркування;
- зростаюче прагнення звітувати про рівень прибутковості за дедалі коротші періоди, тобто у кожному квартальному звіті;
- відсутність належного стимулювання етичної поведінки керівників;
- загальне зниження ролі етики в суспільстві;
- певний тиск на рядових працівників з боку організації з метою пошуку компромісів між їхніми цінностями вищого керівництва;
- низькі моральні якості членів суспільства.

*Інструменти поліпшення етичності поведінки в організаціях:*

- етичні стандарти (кодекси), які описують загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватися працівники компанії;
- комітети з етики, які роблять повсякденну оцінку практики з позиції етичних вимог. Деякі компанії замість таких комітетів, до складу яких включаються авторитетні працівники, запроваджують посади адвоката з етики;
- соціальні ревізії, які проводяться для аналізу й оцінки звітів і програм соціальної відповідальності компанії;
- навчання етичній поведінці керівників і рядових працівників.

### **3. «Залізний» закон соціальної відповідальності**

Менеджмент ділових організацій несе перед суспільством подвійну відповідальність: *юридичну і соціальну.*

*Юридична відповідальність* – додержання конкретних законів і норм регулювання, які визначають, що може, а чого не може робити організація. Юридична відповідальність притаманна компаніям, які дотримуються традиційної моделі бізнесу.

*Соціальна відповідальність* – певний рівень добровільного реагу-

вання організації на соціальні проблеми. Соціальна і юридична відповідальність притаманна сучасній моделі бізнесу. Кожен із видів відповідальності має свої критерії.

Проблема соціальної відповідальності виникла ще наприкінці минулого – на початок 20 ст., але й досі стосовно цієї проблеми не вщухають дискусії. Дуже часто при цьому згадують ім'я Е.Карнегі. Ендрю Карнегі – провідний бізнесмен у виробництві сталі, видав у 1990 році « Євангеліє процвітання », де виклав доктрину капіталістичної благодійності, відповідно до якої прибуткові організації повинні жертвувати частину своїх коштів на благо суспільства. Він вклав понад 350 млн. дол. у соціальні програми і побудував понад 2000 публічних бібліотек. Не менш відомий американський бізнесмен Джон Д. Рокфеллер пожертвував 550 млн. дол. і заснував фонд Рокфеллера, кошти якого використовуються для розв'язання соціально значущих проблем у сфері економіки, науки, культури. Ще одним прибічником соціальної відповідальності ділових організацій став Роберт Вуд – президент торговельної фірми «Сірс Рьобак енд К», який у звіті за 1936 рік нагадував своїм акціонерам про соціальні зобов'язання організації.

*Ставлення до соціальної відповідальності може бути різним: від сприятливого до ворожого.*

Слід врахувати наявність аргументів за і проти соціальної відповідальності.

*Аргументи на користь соціальної відповідальності:*

- сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи;
- зміна потреб і очікувань широкої громадськості;
- залучення додаткових ресурсів для надання допомоги у розв'язанні соціальних проблем;
- моральні зобов'язання щодо соціальної відповідальності.

*Аргументи проти соціальної відповідальності:*

- порушення принципу максимізації прибутку;
- додаткові витрати на соціальну відповідальність;
- недостатня звітність широкій громадськості;
- недостатня кваліфікація у розв'язанні соціальних проблем.

*Концепція корпоративної соціальної відповідальності була запропонована Кітом Девісом у 1975 році. Вона охоплює п'ять ключових положень:*

1. Соціальна відповідальність виникає із суспільної влади. Органи влади мають створювати умови і показувати приклади соціальної відповідальності.

2. Бізнес має діяти як двостороння відкрита система: з одного боку, враховувати вплив суспільства, ринкові сигнали, а з іншого – бути відкритим у своїх операціях для громадськості.

3. Соціальні витрати мають бути ретельно обчислені й розглянуті з погляду правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання послуг.

4. Соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в кінцевому підсумку оплачуються споживачем.

5. Ділові організації, як і громадяни, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами звичайних сфер їхньої діяльності.

Аналізуючи діяльність багатьох корпорацій, Кіт Девіс та інші дослідники дійшли висновку, що соціальна відповідальність сприяє розвиткові компаній, і навпаки, уникнення соц. відповідальності звужує можливості успіху організацій. Це дало змогу сформулювати « залізний закон відповідальності », згідно з яким у довгостроковій перспективі ті, хто не використовує наявну владу в такому напрямі, що його суспільство розглядає як відповідальний, має тенденцію втратити цю владу.

#### **4. Роль етики в міжнародному бізнесі**

Етика накладає на бізнес систему обмежень, що представляє собою суму морально-етичних правил і традицій, що клялись у даному суспільстві.

***Етика бізнесу – ділова етика, що базується на чесності, відкритості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати на ринку у відповідності з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями.***

*Репутація фірми утворюється із простої суми прикладів гідної поведінки її співробітників, яка демонструється:*

- по відношенню до майна фірми;

- у ситуаціях, коли стикаються різні інтереси;
- при встановленні зовнішніх ділових зв'язків;
- при роботі з державними установами;
- у взаємовідносинах із клієнтами і конкурентами;
- у делікатних ситуаціях, коли перед співробітниками фірми стоїть

проблема вибору: оприлюднити чи зберегти у таємниці приклад порушення колегами внутрішньофірмових правил та норм.

У розвинутих країнах *сформувались три сучасні етичні концепції м/н менеджменту* (принципи ділової етики): *утилітаризм, дотримання прав людини і справедливість, а також нова модель бізнесу.*

*Утилітаризм* виходить з того, що «правильні» рішення приносять найбільшу користь більшості людей. Менеджеру, який дотримується цієї концепції, доводиться спочатку ретельно вивчати дію альтернативних рішень на всі зацікавлені сторони, а потім робити вибір, який приносить задоволення більшості людей. Утилітарна концепція спирається на виявлення наслідків реалізації рішень, які мають приносити користь більшості зацікавлених. Отже, прийняття рішення у даному випадку залежить від співвідношення затрат і прибутків.

*Концепція дотримання прав людини* ґрунтується на добровільно взятих на себе обов'язках менеджера захищати права інших людей і уникати будь-яких рішень, які порушують ці права. Менеджер у такому випадку не буде примушувати інших діяти всупереч їхнім релігійним або ж етичним уявленням. Слід при цьому зазначити, що за останні роки у світі розуміння індивідуальних прав людини розширилося настільки, що фактично вони включають захист рослин, тварин, землі, води, повітря, інших елементів природи і довкілля.

*Концепція справедливості* зобов'язує менеджерів ставитися однаково до всіх людей, невідворотно виконувати всі правила, забезпечувати рівні права під час розподілу благ, відповідальність у відшкодуванні збитків тими, хто завдає шкоди іншим, тощо. Отже, ґрунтується на поняттях порядності і чесності.

Намітилась тенденція переходу бізнесу від економічної моделі, яка була притаманна минулому, до *соціоекономічної моделі*, яка притаманна розвинутих країнам після 80-х років 20 століття. Пріоритети наведених моделей зазначено в таблиці 3.

## Порівняння моделей бізнесу

Пріоритети економічної моделі	Пріоритети соціоекономічної моделі
Виробництво	Якість життя
Експлуатація ресурсів	Збереження ресурсів
Ринкові рішення	Задоволення потреб
Економічна віддача від ресурсів	Збалансована економічна і соціальна віддача від ресурсів
Індивідуальні інтереси	Суспільні інтереси: люди працюють у системі, як того потребують коопераційні зв'язки
Бізнес розглядається переважно як закрита система	Бізнес розглядається переважно як відкрита система
Слабка взаємодія з урядовими органами	Активна взаємодія з урядовими органами

## 5. Сутність ділового етикету

Етика є моральною категорією, що охоплює різноманітні форми діяльності фірми, і не може бути викладена за допомогою певного переліку правил поведінки і спілкування. *Етика свою закінчену форму набуває у вигляді ділового етикету, який в цілому можна охарактеризувати як основу кодексу поведінки, прийнятого у бізнес-середовищі.*

Використовуючи норми і правила ділового етикету, ми можемо прогнозувати поведінку колег і самі стаємо передбачувані, що допомагає ефективно організувати процес управління. особливо важливо вивчати всі складові ділового етикету в м/н бізнесі, так як крім єдиних норм і правил у ньому існує велика кількість національних і культурних поправок, досить значних у ділових відносинах. Як не заблукати в цьому морі національних відмінностей? Як уникнути посмішок, пов'язаних із сліпим копіюванням чужих манер? Кращі помічники тут – такт і вірність національному менталітету і бізнес-етикету (благо в теперішній час превалює міжнародний бізнес-етикет, породжений зближенням національних ділових кодексів хорошого тону).

Міжнародний бізнес-етикет – поняття досить містке і не обмежується питаннями ділової субординації і переговорним процесом.

*Основними складовими є:*

1. Правила привітання.
2. Правила звертання.
3. Правила представлення.
4. Організація ділових контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування).
5. Ділова субординація.
6. Рекомендації щодо формування зовнішнього обліку ділової людини.
7. Етичні норми грошових відносин.
8. Правила обміну подарунками і сувенірами.
9. Прийнятність чайових.

# Тема 14. Мотивація в міжнародному менеджменті

- 1. Форми стимулювання персоналу міжнародної фірми**
- 2. Мотивація учасників процесу стратегічного планування в міжнародній фірмі**
- 3. Використання міждержавних порівнянь у мотивації учасників**
- 4. Основні концепції мотивації**

## 1. Форми стимулювання персоналу міжнародної фірми

*Форми стимулювання персоналу поділяються на 4 групи:*

1. *Основна матеріальна винагорода розглядається як базисна для будь-якої країни і умов праці. Оклад складає, як правило, від 40 до 70% загального розміру винагороди робітника міжнародної фірми. Другий рівень – надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди (для торгових працівників фірми) – складають в сумі до 60% загальних виплат. І третя складова – участь в прибутках та опціони представляють собою особливий інструмент стимулювання, який використовують далеко не всі міжнародні фірми і в, основному, для керівних працівників.*

2. *Компенсації – специфічний набір інструментів стимулювання робітників у міжнародній фірмі (особливо при закордонних призначеннях). Це головне, що відрізняє системи винагородження у «домашньому» середовищі від зарубіжного. Фірми компенсують робітнику реальні і передбачувані затрати, пов'язані з переміщенням (транспорт, оренда приміщень, харчування), а також надають соціальні виплати та пільги (на навчання дітей, по проведенню свят, відпусток.*

*Складові: транспортні витрати, оренда приміщень (оплата житла) за кордоном; оплата житла, що знаходиться у своїй країні; витрати на навчання дітей; оплата харчування; витрати на проведення свят; більші за тривалістю відпустки.*

3. *Нематеріальне стимулювання представляє собою класичні фор-*



ми мотивації співробітників без матеріального винагородження (подяки, нагороди, заохочення, нова робота, дострокове просування), а також ігри, конкурси, програми загального, спеціального навчання.

4. *Змішане стимулювання* використовує комбіновані (матеріальні і нематеріальні) форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання і компенсації. Різноманітні прийоми спонукання робітників (призи, подарунки, пенсійні і страхові програми, медичне страхування, службова машина, відпочинок за рахунок фірми, розважальні поїздки) направлені на укріплення лояльності робітників у теперішньому і збільшення продовження їх активності роботи в майбутньому.

Формування оптимального комплексу засобів стимулювання є найбільш важкою задачею, яку вирішує служба УЛР міжнародної фірми, і потребує врахування різноманітних факторів глобального, національного і місцевого рівня.

Практика оплати праці безпосереднім чином впливає на конкурентні переваги міжнародної фірми як у локальному, так і в глобальному масштабах. *Розмір оплати праці залежить від наступних факторів:*

- коштів, вкладених в бізнес;
- попиту і пропозиції на певні професії у цьому регіоні;
- вартості життя;
- законодавства країни;
- особливостей відносин «підприємець – робітник – профспілки».

*Тип оплати* (оклад, надбавки, премії, комісійні, компенсації), в свою чергу, залежить від звичаїв, податків і вимог уряду. Міжнародні фірми часто встановлюють більш високу заробітну плату, ніж місцеві компанії, щоб залучити висококваліфіковану робочу силу з діючих підприємств.

Додаткові блага у кожній країні можуть бути свої, тому *крім основної оплати робітнику надається спеціальний набір благ*. Ці блага можуть відноситись до матеріального, нематеріального і змішаного стимулювання.

Гарантована зайнятість може сприйматись у деяких країнах як благо. Часто робітників неможливо або дуже дорого звільняти. Тому міжнародні фірми розглядають гарантію зайнятості як додатковий стимул для місцевих робітників.

Міжнародна фірма або окремі її працівники можуть нести відповідальність за виробничий травматизм і нанесення ушкоджень. Розмір і розподіл затрат на страхування і техніку безпеки у країнах можуть бути різними. *Але при здійсненні закордонних операцій фірми включають ці витрати у програму компенсацій.* Відносні затрати на робочу силу постійно змінюються, *тому м/н фірми повинні враховувати наступні фактори:*

- зміни у рівні продуктивності;
- зміни у тарифах оплати праці;
- переведення тарифів в іноземну валюту.

У більшості випадків м/н фірми використовують один із наступних компенсаційних підходів:

1. *«Домашня» шкала компенсації плюс надбавки*, диференційовані для кожної філії. Ця система створює надійну базу для розрахунку розміру оплати менеджерів у країні перебування штаб-квартири.

2. *Шкала компенсації, прив'язана до громадянства робітників.* Система використовується переважно для менеджерів із країн, що розвиваються. Міжнародної фірми повинні обережно застосовувати даний підхід, так як він створює напругу у середовищі службовців.

3. *Глобальна шкала компенсації.* Ця система передбачає встановлення однакової винагороди за однакову роботу незалежно від громадянства. Реалізація даного підходу найскладніша, але, як показує практика міжнародних фірм, забезпечує найкращі результати.

Місцевим робітникам у країні перебування міжнародної фірми встановлюють розмір винагороди у відповідності з типовим місцевим рівнем. При цьому виникають проблеми незадоволення робітників.

При визначенні винагороди відрядженого за кордон співробітника виникають наступні питання:

- який оклад запропонувати йому? У якій валюті?
- трудове законодавство якої країни буде діяти в таких умовах?
- які додаткові пільги будуть поширюватись на нього?

Фірма вирішує ці питання, виходячи із конкретної країни, характеристики і особистості командированого.

Для більшості людей, що їдуть за кордон, вартість життя зростає. Життя за кордоном, як правило, обходиться дорожче через те,

що звички людей змінюються повільно і люди часто не знають, де і як робити покупки. В залежності від часу перебування співробітника за кордоном поправки на вартість товарів і послуг можуть знизитись.

Міжнародні фірми обчислюють розмір індексації вартості життя, використовуючи один із наступних варіантів:

- збільшують компенсацію, якщо вартість життя за кордоном вище;
- не зменшують компенсацію, якщо вартість життя за кордоном нижче;
- ліквідують диференціацію оплати праці, якщо менеджер повертається додому.

Існує також *проблема посадового статусу*. Переведення за кордон представляється більш привабливим, якщо співробітник розглядає його як підвищення. Як правило закордонне призначення супроводжується більш високою оплатою праці. Тому експатріанти порівнюють свою оплату з відповідною оплатою праці інших керівників у своїй країні і за кордоном.

Практика м/н бізнесу показує, що універсальної системи винагородження, яка була б прийнятною для будь-якого типу робітника і будь-якої країни, не існує.

## **2. Мотивація учасників процесу стратегічного планування в міжнародній фірмі**

*Мотивація – це процес спонукання себе і інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.*

Для кожної групи осіб повинні бути виявлені найбільш пріоритетні моменти мотивації, які мають особливе значення для ефективного виконання їх ролей і які з цієї причини упускати з виду вкрай не бажано.

Таке ранжирування великою мірою залежить від специфіки конкретної фірми (яка, в свою чергу, залежить від країни базування і особистих переваг вищих керівників), яка визначає і розстановку показників, так і сам їх склад, тому загальні рекомендації тут можуть носити лише орієнтовний характер.

### 3. Використання міждержавних порівнянь у мотивації учасників

З урахуванням цього скористаємося системою показників, досліджених у відомій роботі Хофштеде по міждержавному порівнянню пов'язаних з роботою цінностей.

Особливості задач, що висувуються перед керівником підприємства (філії, відділення) як учасником процесу стратегічного планування, дозволяють розглядати уникнення невизначеності як характеристику, що відіграє важливу роль в його мотивації. Низьке значення цього показника (як, наприклад, в США – 11 балів, в Данії – 23 бали по 120-бальній шкалі) показує можливість і бажаність надання йому максимальної свободи вибору при розробці пропозицій щодо перспектив розвитку, у той час як високе значення (Японія – 92, Туреччина – 85) говорить про необхідність передачі місцевим керівникам більш визначеної інформації, що включає різноманітні прогнози, оцінки і пріоритети. У загальному випадку спроба залучити, наприклад, турецького менеджера у розробку стратегії м/н фірми, застосувавши до нього підхід, що виправдав себе з американським менеджером, призведе до сильного внутрішнього опору і, як наслідок, до недостатнього пророблення перспектив і низької ефективності роботи.

*Суттєве значення в даному контексті мають дистанція влади і мужність.*

Високе значення першого показника, що відображає виражену загальну звичку до централізації, автократичному стилю прийняття рішень і настроєність підлеглих на постійний контроль (наприклад, Індія – 77), означає, що процес підготовки пропозицій повинен бути досить добре організований; надання свободи у процедурному відношенні може створити у менеджера відчуття непотрібності його роботи і привести до відповідного результату. Навпаки, зарегульованість даної процедури і надмірний контроль з боку керівництва фірми буде сприйматись місцевим директором підприємства в Австрії (11 балів) або Данії (18) як прояв недовіри, що також не сприяє спільній праці.

Висока оцінка по другому показнику (Японія – 95) означає наполегливість, готовність до постійного змагання, націленість на успіх, що саме по собі передбачає активність у виборі перспектив; у той час вона вирішальним чином впливає на вибір стратегічних рішень і на

характер пропозицій у перспективні плани фірми, відображаючи агресивний спосіб освоєння дійсності і, зокрема, ведення бізнесу. З іншого боку, низька оцінка (Данія – 16) говорить про велику націленість на людські відносини, гуманність, компроміси, про те, що робота – не самоціль; у цьому випадку керівництву фірми потрібно мати на увазі, що висунуті місцевими менеджерами пропозиції несуть на собі відбиток такого «м'якого» відношення до життя, а процес їх розробки потрібно активно стимулювати.

Стосовно останнього із запропонованих Г.Хофштеде показника – *індивідуалізму*, його вплив у стратегічному плануванні найменший, але теж відчутний. Чим нижче оцінка тут, тим більший вплив спроможні здійснити особисті взаємовідносини на дії менеджера, тим сильніша його віра в колективні рішення і відчуття належності до єдиної організації; підвищення оцінки відображає наявність більш раціональних мотивів роботи у даній фірми. Тому від менеджера із Колумбії або Пакистану (відповідно 13 і 14 балів) менше підстав очікувати сепаратистських задумів, але менше і підстав розраховувати на самостійність і об'єктивність оцінок; разом з тим ці оцінки будуть узгоджені з помічниками, а участь у роботах по стратегічному плануванню значною мірою продиктовано неформальними міркуваннями, замішені на емоціях. З іншого боку, директор американського підприємства (91 бал) майже цілком орієнтований на реалізацію власної ініціативи і на лідерство, не обов'язково обмежується масштабами філії; його пов'язують з фірмою відношення взаємної вигоди, а відповідно, розробка пропозицій для передачі плановій службі фірми повинна опиратись на стимулювання.

Коли говорять про стимулювання, як правило мають на увазі грошову винагороду за виконану роботу (хоча воно може сплачуватись також у вигляді цінних паперів, що суті не міняє). Але насправді крім грошей є і інші мотиви, що спонукають людей працювати: інтерес до даної діяльності, можливість привабливих контактів, соціальний статус і ін. – значимість яких змінюється у різних країнах; цю обставину необхідно враховувати при мотивації менеджерів у розглядуваній області. Справді, якщо у Японії основний сенс роботи – забезпечення засобів до існування (45,4% опитуваних), то можна чекати, що проблему участі японського менеджера у робо-

ті у кожному другому випадку вдається вирішувати за допомогою грошей. Але цей підхід спрацює лише з одним із трьох американців і одним із чотирьох голландців; для останніх можливість займатись самою діяльністю майже така приваблива, як її оплата (відповідно 23,5 і 26,2%).

#### 4. Основні концепції мотивації

*Теорії мотивації поділяються на дві категорії: змістовні і процесуальні.*

*Змістовні теорії мотивації* ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх потреб, які заставляють людину діяти так, а не по-іншому. Це теорія ієрархії потреб А.Маслоу, двофакторна теорія мотивації Ф.Герцберга.

*Процесуальні теорії мотивації* ґрунтуються у першу чергу на тому, як ведуть себе люди з урахуванням їх виховання і знання. Це теорія очікувань, теорія справедливості і модель мотивації Портера-Лоулера.

*Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.* Учені, які вивчають поведінку людей, стверджують, що все, що ми робимо, спрямоване на задоволення певних потреб. За Маслоу, існує 5 категорій потреб людини. Він зобразив їх у вигляді піраміди:

1. Фізіологічні потреби: потреба у підтриманні життя (потреба в їжі, воді, повітрі); задоволення всіх потреб для підтримання нашого щоденного існування.

2. Потреба безпеки: вона охоплює потребу захисту від того, що може зашкодити нам, та потребу стабільності нашого життя.

3. Соціальні потреби: потреби любові, прив'язаності, відчуття належності до колективу.

4. Потреба відчувати повагу до себе: потреба поваги, престижу, визнання себе в очах інших; відчуття самоповаги і своїх здібностей.

5. Потреба самореалізації: потреба реалізації нашого потенціалу, використання наших здібностей у найбільш творчому і найповнішому обсязі.

1 і 2 – базові потреби;

3, 4 і 5 – вищі потреби.

*За Маслоу, поведінку людей визначає безліч мотивів, що перебувають у певному співвідношенні один з одним. Про вищі потреби*

мова може йти тільки тоді, коли базові потреби більш-менш задоволені – теза, що сьогодні часто зазнає критики. Пов'язано це з тим, що нижчий, чи основний, рівень потреб – фізіологічні потреби і потреби, пов'язані з безпекою особистості, – вважається задоволеним для більшості працівників. Отже, *переважно слід мати на увазі потреби вищого порядку*. Треба зважити також на те, що середні й малі підприємства мають більше можливостей для задоволення соціальних потреб своїх працівників.

Розподіл потреб на дефіцитні та розвитку пов'язаний із факторами їх задоволення. Для менеджерів важливо враховувати, що дефіцитні потреби задовольняються за рахунок факторів так чи інакше зовнішніх стосовно особистості. До них належать їжа, зовнішнє довкілля, друзі й колеги та ін. Для їх задоволення потрібні зовнішні ресурси, що можуть бути недостатніми (дефіцитними). Що ж стосується потреб росту і розвитку, то вони пов'язані головним чином з особистістю, її внутрішніми характеристиками. Насамперед це потреби в збагаченні змісту праці, поліпшенні його характеру.

Деякі фактори роботи, які допоможуть задовольняти різні потреби працівників.

Таблиця 4

**Потреби й бажання людей, що пов'язані з роботою**

<b>Потреби</b>	<b>Що людина хоче мати від своєї роботи</b>
Фізіологічні	Зручне місце роботи Мінімальна заробітна плата
Безпеки	Безпечні умови праці
Соціальні	Висока основна зарплата і преміальні Спілкування Дружні стосунки із співробітниками Підтримка громадської діяльності на роботі й поза нею Взаєморозуміння з керівником командного духу
Відчувати повагу до себе	Цікавий зміст завдань Просування по службі Похвали і визнання з боку керівника Оцінки високих результатів роботи і відповідна добавка до заробітної плати Залучення до формулювання цілей Делегування повноважень

Самореалізація	Творча та перспективна робота Участь у прийнятті рішень Гнучкість і самостійність Можливість для навчання
----------------	--

*Двофакторна теорія мотивації Герцберга.* Розрізняє так звані гігієнічні фактори мотивації поведінки і чисті. Останні він називає *мотиваторами*. Виявив, з одного боку, фактори, що приводять до задоволення роботою, тобто є мотиваторами, а з іншого боку – гігієнічні фактори, що викликають незадоволення і діють негативно.

*До мотиваційних факторів належать такі:*

- успіх, пов'язаний з трудовою діяльністю;
- визнання працівника як особистості;
- зміст трудової діяльності;
- відповідальність за доручену ділянку роботи;
- можливості просування по службі.

Гігієнічними факторами мотивації поведінки є:

- загальні принципи підприємницької діяльності;
- фахову спроможність керівництва;
- винагороду за працю;
- міжлюдські стосунки;
- конструктивні умови праці.

*Мотивацію поведінки працівника може викликати тільки сукупність мотиваторів.* Щодо гігієнічних факторів, то вони часто спричиняють негативне ставлення до праці. Якщо позитивні впливи, як правило, непомітні й тому не впливають, на поведінку працівників, то недостатньо виявлені гігієнічні фактори викликають особливо негативне ставлення до праці. Іншими словами, якщо загальні принципи підприємницької діяльності знаходять схвалення працівників, то вони ніяк не впливають на їхнє ставлення до праці. А от коли ця політика викликає осуд з боку працівників, коли, власне, такої політики немає, тоді виникає незадоволення. Отже, гарне місце роботи не здатне тривалий період позитивно впливати на працівника, а погане – постійно негативно діє на нього.

*Підбиваючи підсумки, можна сказати: всі фактори, які безпосередньо впливають на трудову діяльність того, хто працює, мотиву-*



ють його ставлення до праці. Підприємства, які занедбали цю ділянку організації праці й кадрової політики, врешті-решт зазнають від цього збитків, бо змушені вдаватися до інших регулярних заходів, які не завжди виявляються економічними.

Концепція була успішно застосована у відомій компанії «Американ телефон енд телеграф». *Її упровадження охоплює три ланки:*

1) горизонтальне завантаження або структурування роботи з метою досягнення її логічності та зрозумілості шляхом укрупнення технологічних операцій;

2) вертикальне завантаження або виконання робітниками певних управлінських функцій на своєму місці, зокрема контролю і відповідальності;

3) створення регулярного зворотного зв'язку з продуктивністю.

Це – один із рідкісних випадків успішного комплексного застосування теоретичної концепції мотивації у бізнесі з наступним узагальненням результатів експерименту.

*Теорія очікувань, часто асоціюється з роботами Віктора Врума, базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення певної цілі. Людина повинна надіятись на те, що обраний нею тим поведінки справді приведе до задоволення або придбання бажаного.*

*Очікування.* Його можна розглядати як оцінку даною особистістю вірогідності певної події. Більшість людей вважають, наприклад, що закінчення коледжу дозволить їм отримати кращу роботу і що, якщо працювати на повну силу, можна просунутись по службі. При аналізі мотивації до праці теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода і валентність (задоволеність винагородою). Очікування щодо відношення затрати праці – результати (З-Р) – це співвідношення між затраченими зусиллями і отриманими результатами.

*Очікування* щодо відношення результатів-винагород (Р0В) є очікування певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів.

**Методичні вказівки**  
**щодо практичної роботи з дисципліни**  
**«Міжнародний менеджмент» для всіх спеціальностей**

**Плани семінарсько-практичних занять**

**Тема 1. Вступ у міжнародний менеджмент**

***План:***

1. Міжнародний бізнес та міжнародний менеджмент.
2. Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу: практичний аналіз у інтересах управлінських рішень.
3. Проблеми та перспективи міжнародного менеджменту.

***Тематика рефератів:***

1. Міжнародний менеджмент в системі наук.
2. Сутність та принципи міжнародного менеджменту.
3. Об'єкт управління у міжнародному менеджменті.
4. Проблеми та перспективи міжнародного менеджменту.

***Запитання для самоперевірки:***

1. Чим принципово національний бізнес відрізняється від міжнародного?
2. Чому міжнародний бізнес розвивається вищими темпами, ніж національний?
3. Яке існує співвідношення між поняттями «міжнародний бізнес», «міжнародний менеджмент», «загальний менеджмент»?
4. Сформулюйте риси сучасного міжнародного бізнесу.
5. Які критерії покладено в основу періодизації розвитку міжнародного менеджменту?
6. Які фактори прискорюють і гальмують процес глобалізації?
7. У чому полягає специфіка міжнародного підприємництва?
8. У чому полягають галузеві та географічні фактори глобалізації?
9. У чому переваги й недоліки локального виробництва (складання) порівняно з локальним складуванням?

10. Які регіони України найбільш сприятливі для міжнародного бізнесу?
11. Яка суть і структура міжнародного менеджменту?
12. Яке співвідношення між національною і міжнародною моделями менеджменту?
13. Який взаємозв'язок між загальним та міжнародним менеджментом?
14. Які основні функціональні завдання міжнародного менеджменту?
15. Які методи використовуються для оцінки здатності менеджерів до міжнародного бізнесу?
16. Які складові міжнародного досвіду?
17. Чим принципово відрізняється досвід американського від японського менеджменту?
18. Чи існує, на ваш погляд, українська модель міжнародного бізнесу?
19. Що заважає перетворенню українських фірм у транснаціональні корпорації?
20. У чому полягає предмет курсу «Міжнародний менеджмент»?

**Завдання:**

1. Наведіть приклади зовнішньоекономічної діяльності конкретного підприємства.
2. Розташуйте форми (стадії) інтернаціоналізації бізнесу за рівнем ризиків і прибутків.
3. Знайдіть відомі вам приклади міжнародного підприємництва і поясніть причини їх успіху чи невдачі.
4. Наведіть приклади організації в Україні такої форми міжнародного бізнесу як локальне складування.
5. Наведіть приклади прямих іноземних інвестицій в Україні.
6. Наведіть приклади найбільш успішних транснаціональних корпорацій, що діють в Україні, і визначте фактори, що забезпечують цей успіх.
7. Спробуйте оцінити себе і своїх колег з точки зору придатності до міжнародного бізнесу.
8. Дуже часто менеджери, що зробили кар'єру у національному бізнесі і добре знають іноземні мови, виявляються не здатними до міжнародного бізнесу. Поміркуйте над причинами такого явища.

9. Знайдіть приклади українських менеджерів, що зробили кар'єру у міжнародному бізнесі.

10. Відомий в Україні та за кордоном українець почесний іноземний член Національної Академії наук України доктор Богдан Гаврилишин понад 10 років керував Міжнародним інститутом менеджменту (Женева), є Головою наглядової Ради Міжнародного інституту менеджменту (Київ) з 1989 року. Чи достатньо цих факторів, щоб вважати Б. Гаврилишина успішним менеджером у міжнародному бізнесі?

11. Порівняйте особливості систем менеджменту?

12. Простежте тенденції взаємопроникнення американської, європейської та японської моделі економічної співпраці та менеджменту.

## **Тема 2. Організація міжнародного бізнесу**

### ***План:***

1. Інтегровані корпоративні структури у міжнародному бізнесі.
2. Організаційно-правові форми міжнародного бізнесу.

### ***Тематика рефератів:***

1. Фінансово-промислові групи США.
2. Фінансово-промислові групи Німеччини.
3. Фінансово-промислові групи Японії.
4. Фінансово-промислові групи Росії.
5. Сумісні підприємства на території України.
6. Фінансово-промислові групи України.
7. Холдінгова форма організації БНК.

### ***Запитання для самоперевірки:***

1. Які складові зовнішнього середовища менеджменту?
2. В чому полягають суттєві можливості виходу української фірми на зовнішні ринки?
3. Що потрібно знати менеджеру ТНК щодо аналізу економічного середовища?
4. Правовий аналіз середовища: що важливо враховувати для прийняття управлінських рішень?
5. Що важливо для міжнародного менеджера в політичних аспектах середовища?

6. Яка роль маркетингового аналізу для прийняття рішень у міжнародному бізнесі?

7. В чому значення міжнародного права для функціонування і розвитку міжнародного менеджменту?

8. В чому суть глобальної конкуренції?

9. Які особливості зовнішнього середовища в Україні?

10. В чому полягають регіональні можливості виходу українських фірм на міжнародні ринки?

11. У чому полягає специфіка керівництва міжнародними компаніями?

12. Що становить психологічну основу керівництва міжнародними компаніями?

13. Які моделі керівництва використовуються в управлінні ТНК?

14. Яку роль в удосконаленні стилю керівництва міжнародними компаніями відіграє матриця Ензенхауера («терміновість – важливість»)?

15. Які основні риси притаманні північноамериканській моделі керівництва?

16. В чому полягають особливості японського стилю керівництва?

17. Яких особливостей набуває техніка повноважень у міжнародних компаніях?

18. Як впливає на стиль керівництва національна культура?

19. Що таке порівняльний аналіз стилів керівництва?

20. Які особливості притаманні стилю керівництва вищих менеджерів-експатріантів українських відділень міжнародних корпорацій?

### **Завдання:**

1. Знайдіть приклади глобальної конкуренції в Україні.

2. Наведіть приклади зовнішньоекономічного потенціалу в Україні.

3. Які українські компанії ефективно використовують національні переваги для виходу на міжнародні ринки?

4. Проаналізуйте присутність ТНК у м. Києві.

5. Порівняйте середовище діяльності ТНК у Донецькій і Вінницькій областях.

6. Обґрунтуйте, яка з нижченаведених концепцій (теорія «Х» чи «У» Мак-Грегора, теорія «Z» Оучі) підходить для нижнього, середнього й вищого рівня менеджменту міжнародних компаній.

7. Охарактеризуйте стиль керівництва Б. Гейтсом компанією «Майкрософт». До якої моделі належить цей стиль?

8. Запропонуйте три фази навчання керівників підрозділів міжнародної компанії на основі управлінської решітки Блейк-Моутон.

9. Американська корпорація збирається відкрити своє відділення протягом 6 наступних місяців і призначає менеджера цього відділення. Який стиль керівництва повинен бути притаманним цьому менеджеру для ефективного вирішення поставленого завдання?

10. З літератури чи власного досвіду наведіть приклад сучасного стилю керівництва в українських відділеннях ТНК. Обґрунтуйте свій вибір.

11. Проаналізуйте та обґрунтуйте яка політична ситуація сприяє, а яка заважає здійсненню діяльності фірми на міжнародному ринку.

### **Тема 3. Стратегічне планування у міжнародній фірмі**

#### ***План:***

1. Стратегічне рішення по міжнародній діяльності.
2. Процедури стратегічного планування у міжнародній фірмі.
3. Організація стратегічного планування у міжнародній фірмі.
4. Передумови формування стратегії БНК.
5. Формування маркетингової стратегії.
6. Практика розробки та реалізації стратегічних планів БНК.
7. Гібридна стратегія учасників міжнародних альянсів.

#### ***Тематика рефератів:***

1. Стратегічне планування та господарська політика
2. Міжнародна конкуренція
3. Стратегічний менеджмент холдінга.
4. Нова корпоративна стратегія.

#### ***Запитання для самоперевірки:***

1. В чому відмінність міжнародних стратегій?
2. В чому полягає необхідність стратегічного планування ТНК?
3. Що таке стратегічний міжнародний альянс?
4. В чому переваги й недоліки міжнародної альянсової мережі?
5. Які мотиви вступу ТНК до стратегічних альянсів?

6. Які існують стадії формування стратегічних альянсів?
7. Які існують типи міжнародних стратегій?
8. Які є основні етапи розробки міжнародних стратегій?
9. Що таке політичні ризики?
10. Чим відрізняється система планування в міжнародних і національних компаніях?
11. Чим відрізняються управлінські рішення ТНК від рішень національних компаній?
12. Що таке централізація управлінських рішень?
13. Які переваги й недоліки притаманні децентралізованим рішенням?
14. В яких чотирьох сферах приймаються централізовані рішення?
15. Як вибрати оптимальне співвідношення між централізацією і децентралізацією?
16. В чому особливості міжнародних альтернатив?
17. Яким чином враховуються політичні ризики в процесі прийняття рішень?
18. Які можна порівняти країни в процесі прийняття управлінських рішень?
19. Яким чином оцінюється ефективність управлінських рішень ТНК?
20. Що ускладнює прийняття рішень у відділеннях ТНК, що діють в Україні?

**Завдання:**

1. Серед діючих в Україні ТНК знайдіть приклади етноцентризму, поліцентризму, регіоцентризму і геоцентризму.
2. Обґрунтуйте причини невдачі проекту «Авто ЗАЗ – ДЕУ».
3. Спробуйте знайти три відмінності у стратегії таких компаній в Україні, як «Кока-кола» і «Пепсі-Кола».
4. Визначте сильні й слабкі сторони стратегії росту компанії. «Мак-Дональдс» в Україні.
5. Знайдіть у рекомендованій літературі матеріал про досвід планування японських корпорацій.
6. Британська комп'ютерна фірма купує малого конкурента, який розташований у Франкфурті. Які дві відмінності у процесі прийняття

рішень існують у цих фірмах? Як можна було б знайти шляхи вирішення проблем цих фірм? Наведіть подібні приклади в Україні.

7. Знайдіть у літературі приклади централізованих і децентралізованих рішень ТНК.

8. Уявіть себе регіональним менеджером «Кока-коли» в Україні. Як би ви обґрунтували вищому керівництву компанії доцільність створення заводу по виробництву напоїв неподалік від м. Бровари Київської області?

9. Знайдіть характеристики політичних ризиків, які можна врахувати в процесі прийняття управлінських рішень міжнародними компаніями в Україні.

10. Запропонуйте показники оцінки альтернатив міжнародних рішень ТНК.

11. Наведіть приклади вдалої стратегії виходу фірми на міжнародний ринок.

#### **Тема 4. Управління фінансами та інвестиціями у міжнародних фірмах**

##### ***План:***

1. Фінансові та інвестиційні рішення у міжнародному менеджменті.
2. Фінансування зовнішньої торгівлі.
3. Технології міжнародних інвестицій.

##### ***Тематика рефератів:***

1. Світова валютна система на сучасному етапі розвитку світового господарства.
2. Управління міжнародними грошовими потоками
3. Україна та кредитна політика МВФ.

##### ***Запитання для самоперевірки:***

1. Що являє собою фінансове середовище міжнародних корпорацій?
2. Які основні типи міжнародних фінансових організацій?
3. В чому принципові відмінності фінансового менеджменту національних компаній від міжнародного фінансового менеджменту?
4. Що таке міжнародний ефект Фішера?
5. Які існують типи валютних курсів?



6. Чому виникає потреба у страхуванні валютних ризиків?
7. Які існують методи трансферного ціноутворення?
8. Які особливості притаманні міжнародним банкам?
9. Як здійснюється фінансування зовнішньої торгівлі?
10. Які існують типи іноземних інвестицій?

***Завдання:***

1. Порівняйте між собою функції трьох міжнародних фінансових організацій: Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Європейського банку реконструкції та розвитку.
2. Запропонуйте 5 методів хеджування операційних валютних ризиків.
3. Наведіть приклад трансферного ціноутворення в міжнародному бізнесі.
4. Назвіть основні фінансові операції при здійсненні українським підприємством зовнішньоекономічної діяльності.
5. Систематизуйте об'єктивні і суб'єктивні фактори, що гальмують надходження до України іноземних інвестицій.

## **Тема 5. Технологічна політика ТНК**

***План:***

1. Мета та напрямки технологічної політики ТНК.
2. Міжнародний ринок технологій.
3. Планування міжнародних НДДКР.
4. Організація міжнародних НДДКР.

***Тематика рефератів:***

1. Сучасні особливості розвитку технологій
2. Міжнародне науково-технічне співробітництво
3. Міжнародна передача технологій

***Запитання для самоперевірки:***

1. Що являє собою інтернаціоналізація технологічної політики?
2. Які цілі технологічної політики ТНК?
3. Які складові міжнародного ринку технологій?
4. Які особливості притаманні розвитку сучасних технологій?

5. Яким чином організовано сучасний міжнародний ринок технологій?

6. Які фактори впливають на форми співробітництва у сфері новітніх технологій?

7. Яким чином фінансуються науково-технічні розробки?

8. Які типи міжнародних організацій діють у сфері науково-технічного прогресу?

9. Як пов'язана національна науково-технічна політика з розвитком новітніх технологій на світових ринках?

10. Які перспективи має Україна на світовому ринку новітніх технологій?

### ***Завдання:***

1. На основі аналізу основної літератури визначте переваги й недоліки міжнародних корпоративних стратегій у сфері науково-технічного прогресу.

2. Наведіть приклад української компанії, що діє на міжнародному технологічному ринку.

3. Обґрунтуйте сильні й слабкі сторони технологічної політики глобального центру.

4. На основі літературних джерел (Международный менеджмент: Учебник для вузов. – СПб: Питер, 2000. – Гл. 10) визначте типи технологічної політики, які використовує корпорації «Проктер енд Гембл».

5. Розмежуйте функції менеджера та фахівця (економіста, бухгалтера, маркетолога) щодо підвищення ефективності інноваційного процесу в компанії.

6. Визначте можливі тенденції розвитку БНК.

## **Тема 6. Управління людськими ресурсами та етика у міжнародному бізнесі**

### ***План:***

1. Корпоративна культура.

2. Питання управління людськими ресурсами міжнародної фірми.

3. Етика у міжнародному бізнесі.

**Тематика рефератів:**

1. Управління персоналом
2. Управління іміджем фірм, що діють на міжнародному ринку.
3. Дипломатія та ділове спілкування у міжнародній діяльності організацій.

**Запитання для самоперевірки:**

1. В чому полягає суть управління людськими ресурсами ТНК?
2. Які три основні моделі управління людськими ресурсами використовують міжнародні компанії?
3. Які три джерела поповнення людськими ресурсами використовують ТНК?
4. Які існують проблеми в іноземних призначеннях?
5. В чому сильні й слабкі сторони експатріантів?
6. Які особливості навчання персоналу міжнародних компаній?
7. В чому полягає взаємозв'язок між навчанням персоналу і організаційним розвитком міжнародної компанії?
8. Що таке виробнича демократія у міжнародних корпораціях?
9. Чому виникають і як розв'язуються виробничі конфлікти у міжнародних корпораціях?
10. В чому особливості управління персоналом в українських відділеннях ТНК?
11. В чому природа культури?
12. Назвіть основні риси культури.
13. Які існують закономірності формування культури?
14. Що таке культурна модель (кластер)?
15. В чому відмінність кластерного і ціннісного підходів до культури?
16. Які характерні риси притаманні поведінковим стереотипам американських, європейських та японських менеджерів?
17. Що таке організаційна культура ТНК?
18. Які існують типи корпоративних культур?
19. Як формується організаційна культура ТНК?
20. Яким є культурний контекст діяльності ТНК в Україні?
21. В чому полягають особливості міжнародних комунікацій?
22. Який критерій лежить в основі поділу комунікацій на прозорі й приховані?

23. Що таке комунікаційні бар'єри?
24. Яким чином можна долати комунікаційні бар'єри?
25. Як впливає національна культура на виникнення комунікаційних бар'єрів?
26. Які існують основні чотири відстані в міжнародних комунікаціях?
27. Що таке невербальні комунікації?
28. Як визначається ефективність міжнародних комунікацій?
29. Які існують технічні засоби підвищення ефективності комунікацій у міжнародному бізнесі?
30. Якими комунікаціями в Україні можуть скористатись ТНК?
31. В чому особливості мотивації персоналу ТНК?
32. Як застосувати в міжнародному менеджменті теорію ієрархії потреб А.Маслоу?
33. В чому переваги використання в міжнародному бізнесі двофакторної моделі Геруберга ?
34. Як виглядає практика використання в управлінні міжнародними компаніями теорії очікувань?
35. Що таке винагорода в міжнародних корпораціях?
36. Як впливають національні культури на мотивацію?
37. Що таке «якість робочого життя»?
38. Які складові соціотехнічного дизайну?
39. Які компенсаційні підходи використовують міжнародні корпорації?
40. В чому відмінність мотивації українського персоналу у вітчизняних та міжнародних фірмах?

**Завдання:**

1. Всі японські компанії мають однакові проблеми застосування техніки оцінки якості виконання службових обов'язків персоналом відділень у США. Назвіть дві причини такого явища. Що необхідно зробити цим фірмам для подолання цієї проблеми?
2. Визначте п'ять найважливіших критеріїв для зарубіжних призначень менеджерів.
3. Назвіть три відмінності управління персоналом в українських і міжнародних компаніях.

4. Визначте дві–три посади, для яких в Українській компанії «Кока-кола» слід рекомендувати експатріантів.
5. Спробуйте визначити процедуру і фактори встановлення заробітної платні керуючому українським відділенням французького банку «Креді-Ліоне».
6. Визначте пріоритети і цінності української культури.
7. Знайдіть п'ять прикладів українських культурних стереотипів.
8. Покажіть вплив української культури на менеджмент ТНК в Україні.
9. Проаналізуйте вплив ТНК на зміни культури в Україні – як позитивні, так і негативні.
10. Знайдіть приклад формування управлінської команди в умовах багатокультурного середовища.
11. Знайдіть три відмінності у комунікаціях ТНК з урядовими органами в Україні та США.
12. Виходячи з аналізу основної літератури, розташуйте основні нації світу в порядку зменшення прозорих комунікацій і збільшення прихованих комунікацій.
13. Наведіть із власної практики чи літературних джерел приклади міжнародних комунікаційних бар'єрів.
14. Запропонуйте шляхи подолання комунікаційних бар'єрів в українському відділенні ТНК.
15. Знайдіть три сучасних інструменти зворотнього зв'язку міжнародних комунікаціях.
16. Американський виробник верстатів планує відкрити відділення у Швеції. Обґрунтуйте, які показники якості трудового життя слід урахувати при проектуванні заводу у Швеції.
17. Обґрунтуйте доцільність чи недоцільність застосування двофакторної моделі Геруберга для України і Великобританії.
18. Назвіть основні форми стимулювання персоналу міжнародних корпорацій.
19. Проаналізувавши літературу, визначте мотиваційні пріоритети компанії «Хьюлетт-Паккард».
20. Визначте ключові принципи організації міжнародного колективу українського відділення ТНК.

21. Порівняйте види матеріальних винагород, що розповсюджені на підприємствах США та України.

22. Чи вважаєте Ви необхідним враховувати національні особливості при проведенні заходів міжнародної співпраці?

23. Давні називали традицію «Царем та повелителем світу». Розкрийте цю думку, зробіть пропозиції з удосконалення мотиваційних систем у міжнародній фірмі.

24. Чому в сучасних міжнародних компаніях думка про можливість мотивації переважно через оплату праці є архаїчної? Доведіть її на конкретному прикладі.

25. Приведіть приклади за допомогою яких методів реалізується прагнення людей отримати визнання і можливості самореалізації у відомих міжнародних корпораціях.

## **Перелік тестових запитань для контролю знань програмного матеріалу (множинний вибір)**

1. Що з нижченаведеного входить до складу рушійних факторів глобалізації?
2. Який з нижченаведених факторів гальмує процес глобалізації?
3. Чотири ери розвитку міжнародного бізнесу (комерційна, експансії, концесій, національних держав) були виділені \_\_\_\_\_.
4. Формування на підприємствах значного прошарку іноземних менеджерів середньої ланки, яких спеціально навчали на підприємствах і в навчальних закладах, притаманно ері \_\_\_\_\_.
5. Усвідомлення підприємцями і менеджерами великого значення національних культур і поведінкових стереотипів у створенні й нарощуванні конкурентних переваг високих порядків притаманне ері \_\_\_\_\_.
6. Найбільші ризики притаманні такій формі організації міжнародного бізнесу, як \_\_\_\_\_.
7. Найбільш вагомим недоліком експорту (імпорту) як форми організації міжнародного бізнесу є \_\_\_\_\_.
8. Експорт товарів і послуг у \_\_\_\_\_ становить близько 70% обсягу валового внутрішнього продукту.
9. Пріоритетним регіоном для інвестування мультинаціональних корпорацій у 1990 роках була \_\_\_\_\_.
10. Ключовою перевагою і мотивом створення спільних підприємств порівняно з іншою формою організації міжнародного бізнесу є \_\_\_\_\_.
11. Найбільша економія транспортних витрат в автомобільному бізнесі і якісне передпродажне обслуговування забезпечується в умовах використання такої форми міжнародного бізнесу, як \_\_\_\_\_.
12. Що з нижченаведеного не входить до складу ролевих функцій міжнародного менеджера в контексті аналізу зовнішнього середовища?
13. Згідно з моделлю тріади К. Омас, в умовах глобалізації продуктів і ринків, бурхливого науково-технічного прогресу неопротекціо-

нізму, сучасні ТНК повинні мати сильні конкурентні позиції на ринках тріади: США, Японія, Західна Європа. Яке місто в концепції К.Омас в цьому випадку є найзручнішим для розміщення невеликої штаб-квартири такої ТНК?

14. Урахування і використання у міжнародному менеджменті національних культур ґрунтується на тому, що \_\_\_\_\_.

15. Один із найважливіших напрямів інтернаціоналізації менеджменту пов'язаний із \_\_\_\_\_.

16. Більш здатні до міжнародного бізнесу менеджери приймають управлінські рішення на підставі \_\_\_\_\_.

17. Розробку і використання кейс-методу для підготовки міжнародних менеджерів найвищого гатунку в 1920-х роках було започатковано всесвітньо відомою \_\_\_\_\_.

18. Однією з найважливіших переваг використання кейс-методу при підготовці міжнародних менеджерів є \_\_\_\_\_.

19. Широко відомий у світі досвід підготовки міжнародних менеджерів Кейптаунської школи бізнесу (Південна Африка) базується на \_\_\_\_\_.

20. Міжнародна корпорація \_\_\_\_\_ близько 96% обсягу своїх продаж здійснює в інших країнах.

21. Мультинаціональні корпорації розглядають весь світ як поле своєї ділової активності, створюють мережу мультинаціонального обслуговування (банки, рекламні агенції, консалтингові фірми і т. д.), спираючись на глобальну комп'ютеризацію, тому що \_\_\_\_\_.

22. Сучасна практика міжнародного бізнесу ґрунтується на чотирьох моделях законодавства. Що з нижченаведеного не є однією з цих моделей \_\_\_\_\_?

23. Від якого законодавства бере свій початок сучасне цивільне право?

24. Міжнародне публічне право розглядається як самостійна правова система, яка регулює \_\_\_\_\_.

25. Міжнародне приватне право є частиною внутрішньої правової системи кожної країни і регулює відносини, які складаються \_\_\_\_\_.



26. Середовище міжнародного менеджменту включає наступні складові \_\_\_\_\_.

27. Культура являє собою здобуті знання, які люди використовують для інтерпретації досвіду і \_\_\_\_\_.

28. Найбільш важливими проявами культури є \_\_\_\_\_.

29. Найвищою культурною цінністю для американського менеджера є \_\_\_\_\_.

30. Найвищою культурною цінністю для японського менеджера є \_\_\_\_\_.

31. Що з нижченаведеного найбільшою мірою віддзеркалює національний стереотип менеджера США?

32. Яка риса з нижченаведених найбільшою мірою притаманна менеджерам французького національного стереотипу?

33. Що з нижченаведеного найменшою мірою притаманно менеджерам з японським національним стереотипом?

34. Найбільш вагомий внесок до зміни структури власності післявоєнної Японії (1945–1960 рр.) зробили \_\_\_\_\_.

35. Ґрунтовний досвід ресурсного, індикативного, стратегічного державного планування в 1940–1990-х рр. було нагромаджено у \_\_\_\_\_.

36. Для німецького досвіду менеджменту найбільш характерно \_\_\_\_\_.

37. Функції планування в системі японського менеджменту притаманне \_\_\_\_\_.

38. Функція керівництва в американській моделі менеджменту включає таку рису, як \_\_\_\_\_.

39. Яка з нижченаведених функцій щодо стратегічного планування виконується не вищими керівниками міжнародних компаній, а плановими підрозділами?

40. Розробка міжнародної портфельної стратегії ТНК включає в себе наступні послідовні чотири кроки а) \_\_\_\_\_; б) оцінка нинішнього стану портфеля; в) визначення бажаного стану портфеля; г) реалізація портфельної стратегії.

41. Що з нижченаведеного не входить до складу довгострокових

цілей міжнародних стратегічних альянсів (угод по співробітництву)?

42. Для багатонаціональної корпорації \_\_\_\_\_ спрямування цінності та інтереси материнської компанії є головними у стратегічних рішеннях.

43. Фінансовий менеджмент ТНК геоцентричного спрямування ґрунтується на \_\_\_\_\_.

44. Переважно централізовані рішення приймаються вищим керівництвом ТНК з питань \_\_\_\_\_.

45. Стосовно міжнародного менеджменту \_\_\_\_\_ ризик являє собою ймовірність того, що ділові іноземні інвестиції стануть предметом тиску і ущільнення з боку урядової політики країни господаря.

46. Посада віце-президента з міжнародних операцій запроваджується в \_\_\_\_\_.

47. Міжнародна корпорація «Дженерал Електрик» (США) і японська компанія «Фанук» для уникнення жорсткого глобального суперництва погодилися співпрацювати у сфері розробки, виробництва, продажу і післяпродажного обслуговування устаткування з автоматизації виробництва. Яка форма міжнародного альянсу є найбільш прийнятною в цьому випадку?

48. Міжнародний банк засновує своє представництво в іншій країні з метою \_\_\_\_\_.

49. Міжнародна горизонтально інтегрована фінансово-промислова група «Чейз Манхеттен Корпорейшн» (США) включає до свого складу «Чейз Манхеттен Бенк», авіакомпанії, залізниці, авіабудівні підприємства, хімічні компанії, фірми роздрібної торгівлі, а також \_\_\_\_\_.

50. Вертикально інтегрована промислово-фінансова група ФРН «Тіссен Оппенгейм» включає в себе концерн «Тіссен», представлений двома холдингами у сталеплавильній та \_\_\_\_\_ галузях, та приватний банківський дім «Оппенгейм», представники яких є у спостережних радах обох холдингових компаній.

**Питання для підсумкового контролю знань  
з дисципліни «Міжнародний менеджмент»**

1. Охарактеризуйте сучасний міжнародний бізнес
2. Міжнародний бізнес та міжнародний менеджмент, їх характеристики
3. Суть і основні фактори глобалізації
4. Інтернаціоналізація бізнесу, його суть та основні стадії
5. Функції міжнародного менеджменту
6. Сучасні теоретичні концепції міжнародного менеджменту
7. Структура транснаціональних корпорацій та основні складові
8. міжнародного менеджменту
9. Середовище міжнародного менеджменту, його визначення та види
10. Особливості зовнішнього середовища в Україні
11. Український зовнішньоекономічний потенціал у контексті можливостей транснаціональних компаній
12. Управління ТНК в умовах різних культур
13. Поняття і суть міжнародних стратегій
14. Поняття та основні види стратегічних альянсів
15. Сучасні стратегічні орієнтації транснаціональних корпорацій (етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм, геоцентризм )
16. Основні етапи розробки міжнародних стратегій
17. Роль основних функціональних підрозділів у розробці й реалізації міжнародних стратегій
18. Особливості стратегічного планування в різних формах міжнародного бізнесу
19. Система планування в міжнародних корпораціях
20. Особливості розробки і реалізації стратегічних планів ТНК в умовах України
21. Суть та основні етапи рішень у міжнародних операціях
22. Фактори, що впливають на якість рішень у міжнародному бізнесі
23. Валютний ризик, його характеристика
24. Використання показників ефективності діяльності міжнародних корпорацій

25. Особливості прийняття управлінських рішень у ТНК, що діють в Україні
26. Сучасні інтегровані структури міжнародного бізнесу
27. Міжнародні холдинги
28. Інтегровані банківські структури
29. Стратегічні альянси
30. Характеристика транснаціональних корпорацій
31. Визначення і суть людських ресурсів у міжнародних корпораціях
32. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях за участю українських підприємств
33. Внутрішні і зовнішні комунікації в міжнародному менеджменті
34. Комунікаційні потоки у міжнародному менеджменті
35. Комунікаційні бар'єри, їх класифікація і шляхи подолання
36. Невербальні міжнародні комунікації
37. Основні відстані у міжнародних комунікаціях: інтимна, особиста, соціальна, публічна
38. Підвищення ефективності міжнародних комунікацій
39. Мотивація у міжнародному менеджменті
40. Особливості використання мотивації в корпорація різних країн
41. Особливості керівництва багатонаціональними корпораціями різних країн
42. Основні типи фінансових рішень у міжнародному менеджменті
43. Стратегії і техніка хеджування валютних ризиків
44. Трансфертне ціноутворення в ТНК
45. Основні концепції трансфертних цін
46. Ключові складові міжнародних фінансів
47. Особливості сучасного технологічного розвитку
48. Інтернаціоналізація технологічної політики
49. Типи технологічної політики та їх характеристика
50. Передача технологій і її етапи
51. Моделі розміщення НДДКР
52. Вибір форм науково-технічного співробітництва
53. Фінансування міжнародних проектів
54. Організація технологічної діяльності БНК
55. Потенціал науково-технічних розробок в Україні та шляхи його реалізації в міжнародному бізнесі

56. Основні етичні концепції у міжнародному менеджменті
57. Етичні аспекти японського менеджменту
58. Етика менеджменту західноєвропейських ТНК
59. Етика менеджменту в країнах СНД
60. Етика менеджменту в Китаї
61. Етика менеджменту в африканських країнах
62. Перспективи посилення ролі жінок в міжнародному менеджменті
63. Особливості соціальної відповідальності менеджменту в різних країнах
64. Жінки в міжнародному менеджменті
65. Основні моделі управлінської діяльності жінки
66. Бар'єри при залученні жінок до менеджменту
67. Статус жінок-менеджерів у ТНК США, Європи, Азії
68. Особливості етики і соціальної відповідальності ТНК, що діють в Україні
69. Етика зовнішньоекономічної діяльності українських фірм
70. Перспективи міжнародного менеджменту
71. Охарактеризуйте основні джерела довгострокового фінансування фірми, яка займається зовнішньоекономічною діяльністю
72. Холдінгова форма організації ТНК
73. Які традиційні джерела короткострокового фінансування фірми?
74. Перелічіть їх порівняльні переваги та недоліки
75. Характеристика фінансово-промислової групи США
76. Характеристика фінансово-промислової групи Німеччини
77. Характеристика фінансово-промислової групи Японії
78. Характеристика ФПГ Південної Кореї
79. Економічна роль холдінгових компаній
80. Механізм взаємної участі в умовах нестабільної економіки
81. Стратегічні рішення по міжнародній діяльності
82. Алгоритми стратегічного планування у міжнародній фірмі
83. Передумови формування стратегії міжнародної фірми
84. Охарактеризуйте види міжнародних стратегій (багатонаціональна стратегія, глобальні стратегії)
85. Формування маркетингової стратегії ТНК
86. Практика розробки та реалізації стратегічних планів ТНК

87. Системи стратегічного планування ТНК
88. Гібридна стратегія учасників міжнародних альянсів
89. Фінансовий менеджмент міжнародної фірми
90. Фінансування зовнішньої торгівлі
91. Факторинг та форфейтинг
92. Міжнародний лізинг, поняття та види.

## Рекомендована література

### Закони України

1. «Про захист іноземних інвестицій в Україні» // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1991. – №46.
2. «Про зовнішньоекономічну діяльність» // Там само. – № 29.
3. «Про іноземні інвестиції» Відомості Верховної Ради України. – 1992. – №36.
4. «Про митну справу в Україні» // Там само. – 1991. – № 44.
5. «Про операції з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічних відносинах» // Там само. – 1995. – № 40.
6. «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у зовнішньоекономічній діяльності» – Там само. – 2000. – № 10.
7. «Про режим іноземного інвестування» // Там само. – 1996. – №26.
8. Декрет Кабінету Міністрів України «Про систему валютного регулювання і валютного контролю» // Декрети Кабінету Міністрів України. – К.: Україна, 1993.

### Основна

1. Алієна-Барановська В.М. Глобальний бізнес: навчальний посібник-довідник / В.М.Алієна-Барановська. – К.: Центр учбової літератури. 2013. – 560 с.
2. Лук'яненко Д.Г. Міжнародна економіка : підручник Д.Г.Лук'яненко, А.М. Поручник, Я.М. Столярчук. – К.: КНЕУ, 2014. – 762 с.
3. Терехов В.І. Міжнародний менеджмент : навчально-методичний посібник для студентів магістратури / В.І. Терехов, Л.М. Максимчук. – К.: Університет економіки та права «КРОК» – 2006. – 120 с.
4. Терехов В.І. Спільні підприємства створення та розвиток : Навчальний посібник / В.І. Терехов, М.Є. Петрук – К.: – Прецедент, 2004. – 232 с.
5. Одягайло Б.М. Міжнародна економіка. Навчальний посібник / Б.М. Одягайло. – К.: Знання, 2005. – 397 с.
6. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала: В 2. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. 2-е доп. изд. – М.: МНИИПУ, 1997.
7. Дениэлс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. 6-е изд.. – М.: Дело–ЛТД, 1996.

8. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2002.

9. Козак Ю.Г., Лук'яненко Д.Г., Макогон Ю.В. та ін. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури «Арт Ек», 2002.

10. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я / Пер с англ. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 496 с.

11. Кредісов Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник. – К.: Фенікс, 2002.

12. Международный менеджмент. Учебник для вузов. – СПб: Питер, 2000.

13. Менеджмент внешнеэкономической деятельности. – К., 1998.

14. Мировая экономика: учебник / Под ред. проф. А.С. Булатова. – Юристь, 2002.

15. Мировая экономика. Экономика зарубежных стран: Учебник / Под ред. д-ра экон. наук, проф. В.П. Колесова и д-ра экон. наук, проф. М.Н.Осьмовой. – М.: Флинта, 2002.

16. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КДЕУ, 2009 – 468 с.

17. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / за ред. О.А.Кириченка. – К.: Знання, 2008. – 518 с.

### Додаткова

1. Бабій Л.В. Конкуренція у міжнародному бізнесі: Навчальний посібник / Л.В.Бабій. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. – 152 с.

2. Оласюк Г.П. Страхування у міжнародному бізнесі: Навчальний посібник / Оласюк Г.П. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. – 149 с.

3. Кібік О.М. Теорія бізнесу: навчальний посібник / О.М. Кібік, К.В. Белоусов. – К.: Алерта, 2012. – 256 с.

4. Гаврилишин Б. Дороговкази в майбутнє. – К.: Наук. думка, 1990.

5. Герем Томас М., Кльнкські Річард Дж. Етика бізнесу: Пер. з англ. – К.: Основи, 1997.

6. Грейсон Дж. К.-мл., О'Делл К. Американський менеджмент на порозі ХХІ века: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.



7. Демб А., Нойбауер Ф.Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами: Пер. з англ. – К.: Основи, 1997.

8. Исикава К. Японские методы управления качеством: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1988.

9. Кернс Д., Недлер Д. Пророки во тьме, или Рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам: Пер. с англ. – СПб.: Азбука-Терра, 1996. – С. 293-294.

10. Кредисов А.І., Панченко Є.Г., Кредисов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Знання, 1999.

11. Курицын А. Н. Секреты эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. – М.: Изд-во стандартов, 1994.

12. Магістерські програми. Менеджмент організацій: Програма «Менеджмент корпорацій (АТ)». 2001/02 навч. рік. Ч II / Колектив авт. під кер. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2001.

13. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991.

14. Морита А. Сделано в Японии: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990.

15. Паккард Х. Завоевание пространства: как это делается у нас в «Хьюлетт-Паккард»: Пер. с англ. – СПб.: Азбука-Терра, 1997.

16. Панченко Е. Г., Гаврилюк О. В., Сіденко С. В. Стратегія розвитку міжнародного підприємництва та іноземних інвестицій в Україні. К.: Інститут світової економіки і міжнародних відносин АН України, 1992.

17. Пахомов Ю. М., Лук'яненко Д. Г., Губський Б. В. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі. – К.: Україна, 1997.

18. Психология менеджмента / Под ред. Никифорова Г.С. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997.

19. Сірка А. Як робити бізнес з американцями і канадцами. – К.: Кобза, 1994.

20. Современный бизнес: Учебник. – В 2 т.: Пер. с англ. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилл. – М.: Республика, 1995.

21. Терещенко В. І. Організація і управління: Досвід США. – К.: Т-во «Знання» УРСР, 1990.

22. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. – М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1991.

## Наочні матеріали

Таблиця 1

### Характеристика державного та міжнародного бізнесу

<b>Внутрішній бізнес</b>	<b>Міжнародний бізнес</b>	<b>Національна модель управління</b>	<b>Міжнародний менеджмент</b>
1	2	3	4
Мета – отримання прибутку за рахунок використання конкурентних переваг у системі «НДР-виробництво-продаж-сервіс» у межах даної країни	Мета – отримання прибутку за рахунок використання можливостей різних країн і регіонів та праці на ринках різних країн	Формування, утримання та розвиток конкурентних переваг у системі «НДР-виробництво-продаж-сервіс»	Формування, утримання, розвиток конкурентних переваг у системі «НДР-виробництво-продаж-сервіс» на підставі використання можливостей різних країн та міжнародної взаємодії
Засоби: розширення ринків, використання більш вигідних ресурсів, використання законодавчих, політичних та соціальних можливостей в середині країни	Засоби: розширення ринків, використання більш вигідних ресурсів, використання законодавчих, політичних та соціальних можливостей у межах країн, а також з використанням міждержавної взаємодії	Пошук засобів розвитку бізнесу та перетворення їх на конкурентні переваги фірми в середині країни	Пошук засобів розвитку бізнесу та перетворення їх на конкурентні переваги фірми в країнах та в контексті міждержавної взаємодії
Обсяг, зростання та складність бізнесу змінюється залежно від охоплення ним різних етапів системи «НДР» та від диверсифікації бізнесу в середині країни	Обсяг, зростання та складність бізнесу змінюється залежно від кількості країн; від глибини залучення кожної країни до системи «НДР-виробництво-продаж-сервіс» фірми	Менеджмент відпрацьовує стратегію зростання та розвитку фірми в середині країни	Менеджмент відпрацьовує стратегію зростання та розвитку фірми із залученням декількох країн

*Продовження табл. 1*

1	2	3	4
Бізнес працює у внутрішньо-державному культурному середовищі	Міжнародний бізнес працює в різних культурних середовищах, його ефективність залежить від культурної національної складової	Менеджмент не враховує культурне середовище	Міжнародний менеджмент, враховуючи культурний фактор, дає можливість отримання та розвитку конкурентних переваг
Бізнес має можливість використовувати все найкраще в середині країни	Міжнародний бізнес має можливість використовувати світову глобалізацію	Менеджмент шукає та використовує конкурентні переваги в межах країн	Менеджмент шукає та використовує конкурентні переваги через глобалізацію (всесвітній «бізнес-сервіс»)
Бізнес як система, яка зорієнтована на отримання прибутку від використання знань	Бізнес як система, яка зорієнтована на отримання прибутку від використання знань	Управління бізнесом як система управління знаннями.	Управління бізнесом як система управління знаннями в міжнародному масштабі

Таблиця 2

## Переваги і недоліки моделей міжнародного менеджменту

Модель	Переваги	Недоліки
Інтернаціональна (міжнародна)	Переміщення придбаного досвіду на закордонні ринки	Відсутність реагування на особливості місцевого попиту. Спроможність реалізувати переваги місцезнаходження. Нездатність використовувати ефект кривої досвіду
Мультинаціональна	Пристосування товарної пропозиції і маркетингу до місцевих особливостей	Нездатність реалізувати економію на місцезнаходженні. Нездатність використовувати ефект кривої досвіду. Нездатність перенести отриманий досвід на закордонні ринки
Глобальна	Досягнення ефектів кривої досвіду. Досягнення економії за рахунок масштабів	Слабке реагування на особливості місцевого попиту
Транснаціональна	Досягнення ефектів кривої досвіду. Досягнення економії за рахунок масштабів. Пристосування товарної пропозиції і маркетингу до місцевих особливостей. Одержання вигоди від глобального навчання	Складність впровадження, обумовлена організаційними проблемами.

Таблиця 3

**Типи менеджерів за способом прийняття рішень**

<b>Типи керівників</b>	<b>Характерні ознаки</b>
Зайці	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дуже швидко схоплюють ідею та інформацію й відразу відтворюють картину всього, що відбувається.</li> <li>2. Приймають рішення, виходячи з будь-якого набору фактів.</li> <li>3. Упускають важливі речі, Поспішаючи взятися до виконання наступного завдання.</li> <li>4. Мало концентрують на чомусь свою увагу.</li> <li>5. Бачать лише один бік деталі.</li> <li>6. Поспішають з рішеннями, в той час як варто було почекати і з'ясувати.</li> </ol>
Черепahi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Здатні опрацювати складну й деталізовану інформацію та формувати цілісну картину.</li> <li>2. Доводять справу до завершення, скрупульозно ставляться до деталей.</li> <li>3. Зосереджуються на непотрібних деталях.</li> <li>4. Втрачають сприятливі можливості й занадто повільно реагують на загрози.</li> <li>5. Недостатньо реагують на зміни, нерішучі.</li> </ol>

Таблиця 4

**Моделі управління людськими ресурсами**

<b>Підхід</b>	<b>Американські організації</b>	<b>Японські організації</b>
<i>«Людський капітал»</i>	Малі вкладення в навчання Навчання конкретним навичкам Формалізована оцінка	Великі вкладення в навчання Загальне навчання Неформалізована оцінка
<i>«Трудовий ринок»</i>	На 1 місці – зовнішні фактори Короткострокове наймання Спеціалізована драбина просування	На 1 місці – внутрішні фактори Довгострокове наймання Неспеціалізована драбина просування
<i>«Відданість організації»</i>	Прямі контракти з наймання Зовнішні стимули Індивідуальні робочі завдання	Гіпотетичні контракти Внутрішні стимули Групова орієнтація в роботі

Таблиця 5

## Критерії персональної оцінки

Критерії оцінки	Частота використання (%)
Професійні знання	80
Старанність і участь у роботі	74
Поведінка стосовно керівників і співробітників	72
Надійність	64
Якість роботи	62
Величина виконуваного навантаження	58
Здатність до самовираження	54
Темп роботи	54
Здатність до організації і планування	48
Готовність нести відповідальність	45

Таблиця 6

## Розвиток і особливості керівників

Тип керівника	Модель навчання	Комунікаційні стратегії
1. Годувальник	Звикання	Базові відчуття: смак, дотик, запах, звук
2. Дбайливий вождь	Класична, обумовлена за Павловим	Ритуали, магія, повага до влади, турбота про сім'ю, безпеку та взаємодопомогу
3. Владний великий бос	Принцип уникнення болю	Пряма, владна, крута розмова «А що я з цього магиму?». Запальний, простацькі замашки
4. Послідовний, авторитарний	Поширення правди. Супроводжується страхом невдачі	Поважає систему. Його цікавлять традиції, жертвність, тривала служба, патріотизм і безпека в майбутньому
5. Успішний підприємець (зорієнтований на успіх)	Спроби й помилки	Успішні люди, рольові моделі з високим статусом, образ успіху, досягнень, особистої вигоди, столичні замашки
6. Просвітлений друг (центр уваги – люди)	Спостереження, переживання	Теплий, уважний до людей, підтримує й допомагає
7. Партнер, який розуміє	Усі системи	Функціональна інформація для всіх, кому треба знати, хай-тек, самостійний доступ

Таблиця 7

**Відмінності в інституціональному оточенні відносин  
«роботодавець – працівник» на великих підприємствах  
металообробної промисловості**

<b>Характеристики</b>	<b>Великобританія</b>	<b>США</b>	<b>ФРН</b>
1	2	3	4
Структура робочих місць і кваліфікаційна структура	Більша орієнтація на робоче місце і професійну діяльність; більша диференціація, більш спеціалізовані робочі місця з проблемою «демаркації»	Специфічна фірмова освіта, сильніша фрагментація, «наукове управління», спеціалізовані робочі місця	Більш загальна, орієнтована на все під підприємство освіта, більше можливостей зайняття робочих місць, менша їх диференціація, «демаркація» не існує як тема переговорів
«Job Control», основи влади, права розпорядження і розміщення	Децентралізовано, базис закладено у виробничому процесі, контроль працівника	Децентралізовано, контроль працівника шляхом «jobs gales», сильне регулювання внутрішнього перерозподілу працівників завдяки системі суверенітету	Більш централізовано, жорстко контролюється менеджментом, важливіші критерії продуктивності
Організаційні принципи і форми профспілок	На підприємстві є цехові старости груп робітників і зовнішні проф. союзи	Існують федеральні і місцеві відділення профсоюзів, конфлікти через пріоритетність	Подвійна організація: виробничі ради і профсоюзи
Представлення інтересів працівників	Пряме представлення через контрольованих низовими працівниками цехових старост. Перехід до непрямого представництва внаслідок перетворення старост на доповнення до фірмових профспілок	Непряме, сильно професіоналізоване і бюрократизоване	Непряме, професійне і бюрократизоване

Продовження табл. 7

1	2	3	4
Мистецтво вирішення конфліктів	Конфліктні відносини, переговори, синдром низької довіри; на переговорах замість низових працівників колективів більше значення мають заводські консультаційні і переговорні комітети	Конфліктні відносини, переговори і рамкові угоди в компаніях з декількома заводами, доповнюються контролем на місцях, прагматичні, короткострокові, протилежні підходу Mitbestimmung	Націлені на співробітництво, прийняття узгоджених рішень (Mitbestimmung) і спільна відповідальність, переговори на рівні підприємства
Ступінь регулювання	У центрі – індивід, труд, угода; звичайні (не конфіденційні) права, мало позитивних прав, обмеження на захист	Мало законодавчого регулювання, у центрі – детальна (в тому числі за процедурою) кол. угода, оскарження процедури створення профспілки	Обмеження в нац. законодавстві, представники працівників визнаються законом і наділені правами, сильна формалізація і інституалізація, суттєве значення мають суди з трудових спорів

Таблиця 8

**Основні способи фінансування експорту**

Види фінансування	Звичайні або традиційні методи фінансування	Нетрадиційні методи фінансування
Короткострокове	1.1. Незабезпечений овердрафт у національній або іноземній валюті 1.2. Аванси під інкасо 1.3. Врахування або купівля векселів / чеків банком 1.4. Акцептні кредитні лінії 1.5. Аванси покупця	1.1. Експортний факторинг 1.2. Кредити експортних посередників 1.3. Фінансування через комісійні фірми
Середньострокове	2.1. Позика в національній валюті 2.2. Позика в ін. валюті 2.3. Кредит спеціальної державної установи	2.1. Форфейтинг 2.2. Лізинг 2.3. Міжнародні кредитні союзи 2.4. Зустрічна торгівля
Довгострокове	3.1. Випуск єврооблігацій 3.2. Кредит покупцю 3.3. Проектне фінансування	3.1. Випуск акцій



**Способи страхування експортних ризиків  
при довгострокових угодах**

<b>Ризики</b>	<b>Способи страхування</b>
Фабрикаційний ризик	Страхування спеціального страхового товариства Без відзивний підтверджений акредитив Аванс замовника
Ризик неплатежу	Страхування спеціального страхового товариства Без відзивний підтверджений акредитив Банківська гарантія/аваль Форфейтинг
Ризик обмінного курсу валют	Строкова валютна угода Валютний опціон Отримання кредиту в іноземній валюті Страхування спеціального страхового товариства Форфейтинг Внутрішньовиробнича компенсація заборгованості і вимог в ін. валюті
Ризик зростаючих витрат при виробництві товару	Обмовка про зміну ціни в експортному контракті Перенесення додаткових витрат на постачальників Відсоткова своп-операція
Ризик зміни відсоткових ставок	Перенесення додаткових витрат на постачальників Відсоткова своп-операція Фінансування з плаваючими відсотковими ставками

## Кадрове планування в корпорації



Рис. 1

**Процес формування внутрішнього клімату міжнародної корпорації**



Рис. 2

**Етапи процесу прийняття управлінського рішення**

<b>Підготовка рішення</b>			
Виявлення проблем або можливостей	Аналіз інформації		Визначення цілей і розв'язання проблеми
<b>Прийняття рішення</b>			
Виявлення обмежень	Формування альтернативи	Аналіз та оцінка варіантів	Вибір одного варіанту
<b>Реалізація рішення</b>			
Виділення ресурсів	Доведення до виконання		Контроль та оцінка результатів

Рис. 3

**Загальна структура управління персоналом міжнародної корпорації**

<b>ГОЛОВНА КОМПАНІЯ</b>		
<b>Вище керівництво Служба управління персоналом</b>		
<b>Структурний підрозділ А</b>	<b>Структурний підрозділ Б</b>	<b>Структурний підрозділ В</b>
✓ керівництво компанії;	✓ керівництво компанії;	✓ керівництво компанії;
✓ вищі керівники, що відповідають за управління персоналом;	✓ вищі керівники, що відповідають за управління персоналом;	✓ вищі керівники, що відповідають за управління персоналом;
✓ служба управління персоналом;	✓ служба управління персоналом;	✓ служба управління персоналом;
✓ менеджери підрозділів усіх ступенів ієрархії	✓ менеджери підрозділів усіх ступенів ієрархії	✓ менеджери підрозділів усіх ступенів ієрархії

Рис. 4

## **Додатки**

### **(еталонні приклади розв'язання типових задач)**

#### **Задача 1**

Електротехнічна фірма «Факел» є виробником обігрівачів для побутових споживачів та офісів. Вона досить вдало конкурує на вітчизняному ринку як з українськими, так і закордонними виробниками. При встановленні ціни на нову модель ціноутворення, беручи за основу продукцію свого основного конкурента. При цьому вона планує отримати прибуток у розмірі не меншому 28% від собівартості продукції (вони становить 620,2 грн.).

Маркетингова служба «Факел» провела аналіз товару конкурента. Аналіз показав, що за технічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс технічних параметрів  $I_{т.п.} = 0,86$ ), але за економічними параметрами має кращі позиції ( $I_{т.п.} = 0,94$ ). Ціна базового виробу конкурентів 860 грн. Визначте ціну нового обігрівача за рівнем його конкурентоспроможності. Перевірте, чи виконується при такій ціні умова граничного рівня прибутковості, встановленого фірмою.

#### **Задача 2**

Виробнича програма спільного підприємства характеризується такими даними: готові вироби – 30570 тис.грн., товари культурно-побутового призначення і господарського вжитку – 294 тис.грн., роботи промислового характеру і послуги виконані на сторону – 380 тис. грн., вартість запчастин, відпущених на сторону – 182 тис.грн.

Незавершене виробництво на початок року становило 115 тис.грн., на кінець – 122 тис.грн.

Залишки готової продукції на складах: на початок року – 80 тис. грн., на кінець – 66 тис.грн.

Визначити обсяг товарної, валової та реалізованої продукції.

### Задача 3

Для інтенсифікації млявого збуту один із дилерів, що представляє на вітчизняному ринку австрійського виробника кухонних електричних приладів, хоче прорекламувати свій товар, хоча фінансові можливості фірми істотно обмежені. Було вирішено: вибрати газету як засіб розповсюдження рекламної інформації. Разом з тим перед маркетинговою службою постала проблема вибору конкретної газети – рекламоносія. Хоча критерієм вибору є порівняльна вартість звернення у кожному рекламоносії, маркетологи вирішили поглибити свій аналіз. У таблиці наведені деякі характеристики 3-х газет, що їх може вибрати фірма для проведення рекламної компанії.

Видання	Тариф за один шпальт формату А4, грн.	Тираж	Коефіцієнт обігу*
Газета А	3200	65 000	2,3
Газета В	3700	70 000	2,7
Газета С	1600	28 000	2,1

\* коефіцієнт обігу показує середню кількість читачів, через руки яких проходить один примірник даного носія.

Порівняйте газети за показниками:

- 1) за ставкою тарифу на 1 000 примірників газети;
- 2) за вартістю 1 000 контактів з аудиторією.

За яким з цих показників Ви порадили б маркетологу обрати оптимальний для дилера конкретний рекламний носій.

### Задача 4

Прочитайте уважно наведений приклад. Проведіть аналіз ситуації та дайте відповідь на запитання.

Порівнюючи ціни на вершкове масло в роздрібній торгівлі в Латвії і Литві, Держ бюро по захисту внутрішнього ринку констатувало, що приблизно три місяці назад литовське вершкове масло в Литві коштувало на 12% дорожче, ніж у латвійських магазинах.

Допускаючи, що торгові націнки магазинів у Латвії не нижчі, ніж у Литві, Держ бюро прийшло до висновку, що продаж товару в Латвії

за нижчою ціною можливий у тому випадку, якщо виробники поставляють товар на латвійський ринок за ціною, нижчою, ніж для литовського ринку.

За даними Головного митного управління, імпорт литовського вершкового масла в Латвії в 2000 році, при порівнянні з 1999, підвищився на 247%, у 2001 році, порівнюючи з 2000, – на 13%, а в перші чотири місяці 2002 року, порівнюючи з тим же періодом 2001 року, зріс на 52%.

Частка литовського вершкового масла в загальному імпорті в перші 4 місяці 2002 року зросла на 99%, що, на думку Держбюро по захисту внутрішнього ринку, говорить про те, що литовські імпортери масла витиснули з Латвії імпортерів інших країн, що стали з підвищенням імпорту литовського масла неконкурентоспроможними

Запитання:

1. Яке явище в зовнішній торгівлі країн описане в даній ситуації.
2. До якого різновиду відноситься це явище? Обґрунтуйте відповідь.
3. Які можливі дії уряду в даній ситуації для врівноваження зовнішньоторгового обороту.

## Задача 5

Фірма має наступні варіанти інвестування коштів:

- придбання облігацій, що принесе прибуток 120 тис. грн. за умов економічного зростання; 60 тис. грн. – за умов стагнації; 30 тис. грн. – за умов інфляції.
- придбання акцій іншої фірми, що принесе їй прибуток 150 тис. грн. за умов економічного зростання; 30 тис. грн. – за умов стагнації і 20 тис. грн. збитків – за умов інфляції.
- вкладання коштів на депозитний рахунок у банк дасть прибутку 65 тис. грн. за будь-яких умов.

Експертна оцінка майбутнього стану зовнішньоекономічного середовища показала, що ймовірність економічного зростання становить 50 %, ймовірність стагнації – 30 %, ймовірність інфляції – 20 %.

Побудувати платіжну матрицю та визначити найкращий варіант інвестування коштів для фірми.

### **Задача 6**

Для фінансування проекту бізнесмену необхідно позичити на один рік 15000 ф.ст. Банк може позичити йому ці гроші під 12% річних або вкласти у справу із 100% поверненням суми під 5% річних. Із минулого досвіду банкіру відомо, що в 10% випадків такі суми не повертаються. Побудувати дерево рішення, яке ілюструє процес прийняття рішення з цього питання. Проаналізуйте чутливість до ризику за всіма наявними параметрами.

### **Задача 7**

Виробнича програма спільного підприємства характеризується такими даними: готові вироби – 30570 тис.грн., товари культурно-побутового призначення і господарського вжитку – 294 тис.грн., роботи промислового характеру і послуги виконані на сторону – 380 тис.грн., вартість за частин, відпущених на сторону – 182 тис.грн.

Незавершене виробництво на початок року становило 115 тис.грн., на кінець – 122 тис.грн.

Залишки готової продукції на складах: на початок року – 80 тис.грн., на кінець – 66 тис.грн.

Визначити обсяг товарної, валової та реалізованої продукції.

### **Задача 8**

Для фінансування проекту бізнесмену необхідно позичити на один рік 15000 ф.ст. Банк може позичити йому ці гроші під 12% річних або вкласти у справу із 100% поверненням суми під 5% річних. Із минулого досвіду банкіру відомо, що в 10% випадків такі суми не повертаються. Побудувати дерево рішення, яке ілюструє процес прийняття рішення з цього питання. Проаналізуйте чутливість до ризику за всіма наявними параметрами.

### **Задача 9**

Виробнича програма спільного підприємства характеризується такими даними: готові вироби – 30570 тис.грн., товари культурно-побутового призначення і господарського вжитку – 294 тис.грн., робо-



ти промислового характеру і послуги виконані на сторону – 380 тис. грн., вартість запчастин, відпущених на сторону – 182 тис.грн.

Незавершене виробництво на початок року становило 115 тис.грн., на кінець – 122 тис.грн.

Залишки готової продукції на складах: на початок року – 80 тис. грн., на кінець – 66 тис.грн.

Визначити обсяг товарної, валової та реалізованої продукції.

### Задача 10

Прочитайте уважно наведений приклад. Проведіть аналіз ситуації та дайте відповідь на запитання.

З 1991-го по 2001 рік уряд Індії планував одержати прямих іноземних інвестицій більш \$68,53 млрд, але на практиці вливання виявилися меншими (більше, ніж у два рази). Найбільшими інвесторами стали США, Маврикій, Великобританія, Японія, Південна Корея і Німеччина. Найбільш привабливими для інвесторів були: паливно-енергетичний комплекс (28%), телекомунікації (18,6%), електро- і електронне устаткування (10%), транспорт (7,5%), побутове обслуговування (6,2%) і металургія (5,8%). У 1991 році департамент електронної промисловості приступив до створення в країні мережі технопарків. Відповідно до проекту, ці установи повинні були стати своєрідними центрами передових технологій, створеними за принципом організаційної самодостатності. Їхня задача – залучати в країну іноземні інвестиції і технології. Для цього передбачений ряд пільг, таких як звільнення від податку на імпорт і від сплати внутрішніх податків і зборів (на п'ять років) і т.д. Обсяги індійських закордонних інвестицій порівняно невеликі. У зв'язку з цим у 1998 році уряд Індії прийняв рішення про стимулювання участі індійських компаній у СП і створенні філій своїх компаній за рубежом. Завдяки зм'якшенню інвестиційного клімату в 1997-1998 роках обсяги індійських інвестицій за рубежом склали вже біля \$450 млн. Велика частина індійських капіталів вивозиться в США, Великобританію, Сінгапур, ОАЕ, Маврикій. Індійські інвестиції спрямовуються в основному в такі сфери, як програмне забезпечення і торгівля.

Для заохочення і підйому промислового виробництва уряд Індії

надає виробникам різні пільги і дотації по податках, за рахунок чого останні різко скорочуються. Витрати на придбання патентів і авторських прав податком не обкладаються і повинні бути рівномірно розподілені протягом 14 років. Одна шоста частина витрат на придбання ноу-хау не обкладається податком, а інші розподіляються рівномірно на період до п'яти років. Прибуток, отриманий «новонародженими» ІТ-компаніями, не обкладається податком протягом п'яти років за умови, що не менш 75% продукції призначено для експорту. Нерезиденти платять податок на прибуток по ставці 5-10% суми, одержуваної в Індії в наступних сферах діяльності: геологорозвідницькі роботи, пов'язані з видобутком нафти; роботи, пов'язані з авіатранспортом; судноплаванням; будівельні роботи, проекти «під ключ». Відсотки, одержувані нерезидентами по деяких цінних паперах і облігаціях, не обкладаються податком. Доходи від акцій, придбаних за рахунок коштів, отриманих через границю, обкладаються податком по ставці 20%.

Запитання:

1. Який напрямок зовнішньоекономічної політики описується в даній ситуації?
2. Визначте, який інструмент ЗЕП використовує уряд Індії стосовно заохочення та підйому промислового виробництва? Обґрунтуйте відповідь.
3. Поясніть зв'язок між промисловою політикою та залученням інвестицій?

Вищий навчальний заклад  
«Університет економіки та права «КРОК»

*Навчальне видання*

**В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов**

## **Міжнародний менеджмент**

Навчальний посібник

Обкладинка: *Н. Титаренко*

Комп'ютерна верстка: *В. Гришаков*

Текст подано в редакції авторів

Підписано до друку 13.04.2016 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний.

Друк офсетний. Гарнітура Times.

Ум. друк. арк. 10,04. Обл.-вид. арк. 6,88. Наклад 100 прим.

Зам. № 91.

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»  
місто Київ, вулиця Лагерна, 30-32  
тел.: (044) 455-69-80  
e-mail: polygrafia.krok@gmail.com