

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Практикум
для студентів спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми «Міжнародний менеджмент»
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2023**

УДК 339.9(076.034)

M58

Укладач Л. І. Піддубна

Затверджено на засіданні кафедри міжнародної економіки і менеджменту.

Протокол № 7 від 27.03.2023 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Міжнародний менеджмент [Електронний ресурс] : практикум M58 для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Міжнародний менеджмент» першого (бакалаврського) рівня / уклад. Л. І. Піддубна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. – 67 с.

Подано розрахункові завдання, кейси, дискусійні питання з навчальної дисципліни для формування системи теоретичних знань і практичних навичок з управління діяльністю міжнародних компаній, здійснення у цих господарських формуваннях основних функцій менеджменту.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Міжнародний менеджмент» першого (бакалаврського) рівня.

УДК 339.9(076.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2023

Вступ

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

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

Цей практикум містить практичні завдання, кейси (ситуаційні завдання), дискусійні питання за всіма темами навчальної дисципліни, що сприяє впровадженню в навчальний процес активних форм навчання. Практикум допоможе студентам опанувати теоретичні знання з міжнародного менеджменту, виробити практичні вміння і навички їхньою використання (табл. 1).

Таблиця 1

Компетентності та результати навчання за навчальною дисципліною

Результати навчання	Компетентності
1	2
РН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства	СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення
РН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень	

Закінчення табл. 1

1	2
PH 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень	
PH 20. Володіти методами обґрунтування управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності на основі комплексних економічних та фінансових розрахунків	
PH 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації	СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації
	СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління
PH 7. Виявляти навички організаційного проектування	СК 4. Уміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними
PH 18. Застосовувати сучасні методи, прийоми, інтенсивні технології діагностики та експертизи зовнішньоекономічної діяльності підприємства, методологію моделювання і аналізу бізнес-процесів	СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з чинниками впливу зовнішнього та внутрішнього середовища

Змістовий модуль 1

Теоретичні засади

управління міжнародним бізнесом

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

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

1.2. Міжнародні компанії та їх роль у світовому господарстві.

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

Практичне завдання 1.1

Складіть список товарів, якими ви регулярно користуєтесь: холодильник, фотоапарат, автомобіль, кавоварка, комп'ютер, кросівки, телефон, телевізор, годинник, сорочка, фруктовий сік, кава, чай, шоколад, шампунь, зубна паста, мило, помада тощо. Визначте, які компанії виробили ці товари.

Для зручності згрупуйте товари таким чином:

одяг;

взуття;

верхній одяг;

засоби гігієни, парфуми, косметика, побутова хімія;

побутова техніка;

електронні гаджети;

їжа;

напої.

Після складання переліку знайдіть відповіді на такі запитання щодо кожного виробу:

1. У якій країні розташований головний офіс компанії-виробника?

2. Визначте найбільш вірогідне місце виготовлення цього виробу.

Продовжте роботу, виконавши разом із іншими членами групи такі завдання:

1. Обговоріть вплив міжнародного бізнесу на ваше повсякденне життя.

2. Разом з іншими студентами складіть узагальнений список, що містить 10 товарів, які найчастіше використовують студенти.

3. Спробуйте ідентифікувати торгову марку (бренд) кожного товару, випущеного вітчизняною компанією.

4. Спробуйте ідентифікувати торгову марку кожного товару, виробленого іноземною компанією.

Практичне завдання 1.2

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

Таблиця 1.1

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

Чинники	Оцінка експертів (від 1 до 5 балів)					Середня оцінка	Вага
	1 експерт	2 експерт	3 експерт	4 експерт	5 експерт		
1	2	3	4	5	6	7	8
Політичні чинники							
Покращення підтримки малого бізнесу урядом	4	4	3	3	4		
Посилення рівня корупції в країні	5	5	4	4	5		
Діяльність податкової інспекції (спрощення адміністрування податків)	3	4	4	2	4		
Збільшення вірогідності рейдерських явищ	5	4	3	5	5		
Економічні чинники							
Збільшення попиту на електроніку	4	5	5	4	5		

Закінчення табл. 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Зростання ставок оренди	2	4	5	3	5		
Зростання заробітних плат співробітників	4	5	5	4	4		
Зменшення інтенсивності конкуренції	3	4	3	4	3		
Розвиток роздрібного кредитування	2	4	4	3	4		
Соціальні чинники							
Зростання рівня доходів населення	5	5	4	4	5		
Зростання показного споживання	5	4	4	3	5		
Збільшення частки населення у віці 18 – 65 років	2	3	4	4	2		
Розвиток ЗМІ (охоплення аудиторії)	3	3	3	4	2		
Технологічні чинники							
Збільшення кількості сервісних центрів	4	4	3	3	3		
Наявність професійних продавців техніки	3	4	4	5	3		
Зростання забезпеченості технікою (шт./на сім'ю)	3	4	4	3	3		
Покращення якості електричних мереж	3	3	4	3	3		

Чинники зовнішнього середовища (PEST-аналізу):

політичні:

підтримка малого бізнесу урядом;

рівень корупції у країні;

діяльність податкової інспекції (у цьому випадку перевірки податкової розглядають як політичний чинник);

захист прав власності, рейдерські явища;

економічні:

динаміка попиту на електроніку;

ставки оренди;

рівень заробітних плат співробітників;

рівень конкуренції;

роздрібне кредитування;

соціальні:

рівень доходів населення;

показне споживання;

демографічний склад населення;

розвиток ЗМІ (охоплення аудиторії);

технологічні:

наявність сервісних центрів;

наявність професійних продавців техніки;

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

якість електричних мереж.

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

Вихідні дані подані у табл. 1.1 і 1.2. Результати занести у підсумкову таблицю (табл. 1.3).

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

Чинники	Оцінка експертів (від 1 до 5 балів)				
	1 експерт	2 експерт	3 експерт	4 експерт	5 експерт
1	2	3	4	5	6
Політичні чинники					
Покращення підтримки малого бізнесу урядом	1	1	2	2	1
Посилення рівня корупції в країні	2	3	2	4	3
Діяльність податкової інспекції (спрощення адміністрування податків)	5	4	5	5	4
Збільшення вірогідності рейдерських явищ	1	2	2	3	2
Економічні чинники					
Збільшення попиту на електроніку	4	5	5	2	3
Зростання ставок оренди	5	5	4	5	3
Зростання заробітних плат співробітників	2	2	1	1	2
Зменшення інтенсивності конкуренції	2	1	2	2	3
Розвиток роздрібного кредитування	5	4	4	3	4
Соціальні чинники					
Зростання рівня доходів населення	2	2	1	1	2
Зростання показного споживання	5	4	5	5	4
Збільшення частки населення у віці 18 – 65 років	3	3	3	5	4

1	2	3	4	5	6
Розвиток ЗМІ (охоплення аудиторії)	4	4	5	4	5
Технологічні чинники					
Збільшення кількості сервісних центрів	2	2	1	4	2
Наявність професійних продавців техніки	3	4	5	5	3
Зростання забезпеченості технікою (шт./на сім'ю)	4	4	5	5	4
Покращення якості електричних мереж	5	4	4	5	4

Таблиця 1.3

Підсумкова таблиця з PEST-аналізу

Чинники	Вагомість чинника	Напрямок впливу чинника	Середня оцінка вірогідності змін	Середньозважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні чинники				
Покращення підтримки малого бізнесу урядом				
Посилення рівня корупції в країні				
Діяльність податкової інспекції (спрощення адміністрування податків)				
Збільшення вірогідності рейдерських явищ				
Економічні чинники				
Збільшення попиту на електроніку				
Зростання ставок оренди				
Зростання заробітних плат співробітників				

1	2	3	4	5
Зменшення інтенсивності конкуренції				
Розвиток роздрібного кредитування				
Соціальні чинники				
Зростання рівня доходів населення				
Зростання показного споживання				
Збільшення частки населення у віці 18 – 65 років				
Розвиток ЗМІ (охоплення аудиторії)				
Технологічні чинники				
Збільшення кількості сервісних центрів				
Наявність професійних продавців техніки				
Зростання забезпеченості технікою (шт./на сім'ю)				
Покращення якості електричних мереж				

Методичні рекомендації до виконання PEST-аналізу

У процесі здійснення PEST-аналізу можна виокремити декілька етапів:

розробляють перелік зовнішніх стратегічних чинників, що мають високу ймовірність реалізації і впливу на функціонування підприємства;

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

надають оцінку ступеня впливу кожної події (чинника) на стратегію підприємства (наприклад, шкалою: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – відсутність впливу, загроза);

визначають зважені оцінки (шляхом множення ваги чинника на силу його впливу) та підраховують сумарну зважену оцінку для цього підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні та прогнозовані чинники зовнішнього середовища.

Запитання для дискусії (доповіді)

1. Чим національний бізнес принципово відрізняється від міжнародного? Чому міжнародний бізнес розвивається швидшими темпами, ніж національний?
2. Яке існує співвідношення між поняттями «міжнародний бізнес», «міжнародний менеджмент», «загальний менеджмент»?
3. Загальні характеристики, розподіл по світу та галузям транснаціональних компаній (ТНК).
4. Присутність ТНК в економіці України: галузева структура та вплив на вітчизняну економіку.

Тема 2. Становлення глобального менеджменту

- 2.1. Становлення глобальних підприємств і глобального менеджменту.
- 2.2. Глобальне управління людськими ресурсами в багатокультурному середовищі.
- 2.3. Глобальне управління фінансами.
- 2.4. Глобалізація технологічного розвитку.
- 2.5. Глобальний менеджмент і природне середовище.

Практичне завдання 2.1

Розрахуйте індекс транснаціоналізації (TNI) міжнародної діяльності компанії *Siemens* та порівняйте його з аналогічним показником концерну *Indesit* за такими показниками: обсяг закордонних активів – 27,4 млрд дол. США, загальний обсяг активів – 56,3 млрд дол. США, обсяг закордонних продажів – 35,1 млрд дол. США, загальний обсяг продажів – 60,8 млрд дол. США, чисельність зайнятих за кордоном – 170 тис. осіб, загальна чисельність зайнятих – 305 тис. осіб. Індекс транснаціоналізації діяльності компанії концерну *Indesit* – 61 %.

Методичні рекомендації

Індекс транснаціоналізації (TNI – *transnationality index*) характеризує, наскільки вагомою є закордонна діяльність фірми та наскільки важливими є закордонні філії на іноземних ринках для тієї чи іншої ТНК. Чим

вище значення індексу транснаціоналізації, тим більше значення для компанії мають її закордонні філії. Відповідно до методології *UNCTAD*, економічну діяльність корпорації у цілому та її закордонну складову у тому числі обчислюють за такими показниками:

FA – закордонні;

FS – обсяг закордонних продажів ТНК;

TS – обсяг продажів ТНК;

FE – чисельність закордонних співробітників у ТНК;

TE – чисельність співробітників ТНК;

FAF – кількість закордонних філій ТНК;

TAF – загальна кількість філій ТНК у світі.

На основі цих показників розраховують індекс транснаціоналізації компанії, що характеризує її закордонну експансію за формулою:

$$TNI = \frac{\frac{FA}{TA} + \frac{FS}{TS} + \frac{FE}{TE}}{3} \times 100 \%$$

Також для оцінювання економічної експансії ТНК розраховують: індекс інтернаціоналізації (II – *internationality index*), який обчислюють за формулою:

$$II = (FAF/TAF) 100 \%;$$

індекс широти філіальної мережі (NSI – *network spread index*):

$$NSI = N/(N^* - 1) 100 \%,$$

де N^* – кількість країн світу, що приймають будь-які ПЗІ;

N – кількість країн, де є філії ТНК.

Практичне завдання 2.2

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

Методичні рекомендації

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

Практичне завдання 2.3

Розрахуйте індекс транснаціоналізації та індекс інтернаціоналізації міжнародної діяльності компанії *BMW* за такими показниками: обсяг закордонних активів – 17,4 млрд дол. США, загальний обсяг активів – 78,3 млрд дол. США, обсяг закордонних продажів – 29,7 млрд дол. США, загальний обсяг продажів – 73,8 млрд дол. США, чисельність зайнятих за кордоном – 275 тис. осіб, загальна чисельність зайнятих – 457 тис. осіб; кількість закордонних філій – 45; загальна кількість філій – 68.

Практичне завдання 2.4

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

Таблиця 2.1

Вплив ТНК на країни базування та країни приймання

Вигоди	Країни приймання	Країни базування ТНК
Проблеми		

Запитання для дискусії (доповіді)

- 2.1. Розкрити особливості американської системи менеджменту.
- 2.2. Надати характеристику європейській системі менеджменту.
- 2.3. Визначити принципові риси японської (азіатської) системи менеджменту.

Тема 3. Середовище суб'єктів міжнародного бізнесу

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

Практичне завдання 3.1

Кейс «Бізнес на меду: конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринку»

На стійці реєстрації готелю «Заслав» у місті Ізяславі, що в Хмельницькій області, 10 банок з різними сортами меду. Поруч – набір воскових свічок і полиця з медовим милом, у кутку – плюшеві бджілки. Антураж видає власника: готель належить компанії «Бартнік» – найбільшому експортерові українського меду. Підприємство, яке виросло з невеликої сімейної пасіки, а тепер постачає продукцію у півтора десятка країн.

Як воно стало лідером? «Вони першими почали випускати брендований мед, якого чекав великий ритейл, і тому зайняли своє місце на ринку», – говорить їх конкурент, директор компанії «Меганом-АП».

Усе почалося більше ніж 20 років тому, коли підприємці вирішили заселити 50 бджолиних сімей. Улітку 1994 року зібрали перший урожай. Але збут вдалося налагодити лише в невеликих торгових точках, які погоджувалися продавати розливний мед з молочних бідонів. Великі магазини з такою тарою намагалися не зв'язуватися. В Україні вже з'явилася категорія споживачів, яка купувала тільки фасований мед у магазинах, а не – з бідонів».

Власники пасіки вирішили піти назустріч клієнтам. План був простий: закуповувати товар у пасічників, розфасовувати його по банкам і поставляти в магазини. Ідея сподобалася колегам з Польщі. Один з них – співвласник компанії *Sadecki Bartnik* – запропонував українцям створити спільне підприємство. У 1999 році в Ізяславі з'явилася компанія «Бартнік». 49 % у ній належить українській стороні (Неонілі Паньківській), а 51 % – польській (Янушу Каштелевічу).

Партнери купили фасувальну лінію і спеціальні шафи для декристалізації. У них можна було розтоплювати і розливати в тару мед, що вже зцукрився (до речі, для більшості сортів меду це цілком нормальне явище, деякі можуть кристалізуватися через тиждень-два після відкачування). Спеціальні фільтри відокремлювали щільні частинки, завдяки чому мед довше залишався рідким. Інвестиції в устаткування склали близько \$ 30 000.

Вкладення окупилися з лишком. Магазины охоче брали на продаж добре оформлений продукт у невеликих банках і декоративних діжках.

Проривом для «Бартнік» стала поява меду в великих торгових мережах. Дебют компанії у ритейлі відбувся в мережі *Billa*, яка відкрила свій перший український супермаркет у 2000 році. Пізніше фасований мед з'явився на полицях мереж *Fozzy*, *METRO*, «Сільпо» і «Фуршет». За чотири роки роботи компанія «Бартнік» зайняла 35 % ринку, а виручка зросла майже до \$ 4 млн.

Єдиним чинником, що стримує зростання компанії, була сезонність, оскільки українці сприймають мед швидше як ліки, а не ласощі. Тому пік попиту припадає на зимовий період. «Влітку ми були змушені зупиняти виробництво і відправляти працівників у відпустку», – згадує власниця компанії. Вихід підказав польський партнер. Поляк допоміг налагодити збут у себе на батьківщині, де мед входить до щоденного меню. До того ж європейський ринок вигідно відрізнявся від українського високими цінами. Наприклад, кілограм меду з соняшнику в країнах ЄС можна було продати втричі дорожче, ніж в Україні. А деякі сорти і зовсім були для європейців дефіцитом. «Якийсь час в Польщі не сіяли гречку, і там був дефіцит гречаного меду, якого у нас в надлишку», – пояснює Н. Паньківська.

Після того, як мед від «Бартнік» потрапив на полиці найбільшої польської мережі *Biedronka*, поставки компанії в цю країну збільшувалися щомісяця. Окрилені успіхом партнери вирішили освоїти й інші ринки. Для цього вони за \$ 1,2 млн побудували дві лабораторії, які жорстко контролювали якість меду від постачальників. «Для європейських торгових мереж наявність такої експертизи було необхідною умовою», – підкреслює Н. Паньківська. Міжнародні стандарти якості відкрили дорогу в інші країни ЄС.

У 2003 році український мед з'явився в магазинах Німеччини, Великобританії та Голландії. Міжнародну експансію «Бартнік» стримували лише китайські виробники – їх товар був удвічі дешевший за український. Але допоміг випадок. У 2002 році вибухнув «антибіотиковий» скандал: у партії китайського меду знайшли сліди антибіотиків. ЄС ввів дворічне ембарго на поставки з Китаю. Скориставшись цим, «Бартнік» збільшив експорт на 50 %. Для Європи якість українського меду виявилася набагато важливішою дешевизни китайського.

Через рік після виходу в ЄС «Бартнік» з'явився в магазинах США. За словами Н. Паньківської, на американський ринок компанія потрапила через представників української діаспори, які самі стали закуповувати їх продукцію.

У 2007 році зовнішні продажі Ізяславського виробника склали 2 800 т (приблизно половини всього українського експорту меду), а їх виручка зросла до \$ 7 млн.

Крім основної продукції у 2008 році партнери запустили виробництво лікувальних сумішей на основі меду: з прополісом, пергою і бджолиним маточним молочком. Для цього були куплені спеціальні змішувачі. Тепер лінійка цих продуктів продається як у магазинах України, так і в інші країни.

Після підписання політичного розділу угоди про асоціацію між Україною та ЄС європейські імпортери української продукції отримали можливість продавати мед до країн ЄС у рамках певної квоти без сплати мита. «Бартнік», 85 % продукції якого відправляється в ЄС, активно користувався можливістю.

Саме тоді, маючи значний досвід роботи у сфері бджільництва та переробки меду, у зв'язку із збільшенням попиту на українську сировину на міжнародних ринках збуту, було створене нове підприємство «Юкрейніан Бі». Тісна співпраця з компанією «Бартнік» та використання багаторічного досвіду останнього дозволила створити новітнє високотехнологічне підприємство, що динамічно розвивається й орієнтоване на продаж органічного меду, ціна на який в два рази вища, ніж на звичайний. Для цього були проведені заходи щодо сертифікації відповідно до стандарту IACB та згідно з нормами ЄС.

Розвивається і ТзОВ «Бартнік», розширюючи лінійку товарів: його ексклюзивною продукцією є суміші медові з апіпродуктами: «Мед натуральний з квітковим пилком», «Мед натуральний з пергою», «Мед натуральний з прополісом», «Мед натуральний з бджолиним маточним молочком».

Загальна виручка від експорту ТзОВ «Бартнік» і «Юкрейніан Бі» у 2019 році склала 444 млн грн (20 млн дол. США), а загальний обсяг експорту – 7,9 тис. т. Поставляють продукцію у Німеччину, Польщу, Францію, Іспанію, Болгарію, Румунію, Австрію, США.

У цілому, Україна – один з найбільших експортерів меду у світі. У 2020 році вітчизняні пасічники продали за кордон 81 тис. т меду, більшу частину – в Євросоюз. Це був рекорд і друге місце у світі після Китаю. Хоча безмитні квоти на поставки українського меду в країни Євросоюзу становили лише 6 тис. т, це не зупинило український експорт меду і значна його частина потрапила в країни ЄС з митом. У 2021 році експорт склав

понад 60 тис. т. За оцінками експертів ринку, у 2022 році Україна експортувала близько 51 тис. т меду, тобто на 10 тис. т менше, ніж у 2021 році.

У травні 2022 року ЄС на рік скасував усі мита і квоти на український експорт, щоб підтримати економіку України під час війни з Росією. Проте далеко не всі українські пасічники та заготівельники могли скористатися цими привілеями, адже більшість пасік розташовані на півдні, сході та в центрі країни, якраз у тих областях, що опинилися під частковою окупацією або були в зоні бойових дій.

Запитання:

1. Які основні конкурентні сили на ринку меду і супутніх продуктів бджільництва (згідно з матрицею 5 сил М. Портера)?

2. Які конкурентні переваги компанії «Бартнік»? Які конкурентні переваги меду «Бартнік»? У чому різниця?

3. Як би ви охарактеризували участь компанії у міжнародній конкуренції?

4. Чи всі українські виробники змогли виграти від європейських преференцій для українських товарів? Чому? Обґрунтуйте.

Практичне завдання 3.2

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

Таблиця 3.1

Вихідні дані

№ з/п	Засіб впливу постачальників	Оцінювання імовірності виникнення певного впливу експертами, %			Вагомість засобу впливу
		1	2	3	
1	Здійснення єдиної збутової політики всіма постачальниками підприємства	100	75	75	0,05
2	Укріплення монопольної позиції постачальника стратегічної сировини	50	25	0	0,1
3	Підвищення цін на ресурси, що поставляються	100	75	50	0,3
4	Зниження якості сировини, що поставляється	25	50	0	0,5
5	Обмеження обсягів поставок	50	100	75	0,05

Запитання для дискусії (доповіді)

3.1. Дайте характеристику індексу економічної свободи держав (*Economic Freedom Index*): методика розрахунку, рейтинги країн за цим індексом, головні проблемні та позитивні аспекти України під час розрахунку цього індексу.

3.2. Проаналізуйте звіт Всесвітнього економічного форуму стосовно глобальних ризиків (*The Global Risks Report*), ідентифікуйте короткострокові та довгострокові ризики України.

Тема 4. Етика і соціальна відповідальність міжнародних корпорацій

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

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

4.3. Соціальна відповідальність міжнародного менеджменту.

Практичне завдання 4.1

Ознайомтеся з такими прикладами міжкультурної взаємодії і впливу особливостей бізнес-культур на міжнародний бізнес і менеджмент. Прокоментуйте ситуацію, що склалася і визначте причини нерозуміння і розбіжностей. Обґрунтуйте свою точку зору, використовуючи матеріал за національними стереотипами.

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

Ситуація 2. Містер Берд, екс-співробітник американського держдепартаменту, був найнятий відомою мультинаціональною корпорацією як представник у Саудівській Аравії. Колишній американський дипломат був запрошений у будинок містера Фауда для обговорення його можливої участі в місцевому спільному підприємстві із зазначеною корпорацією. Вони були представлені один одному, і через те, що це була їхня перша зустріч, розмова почалася з неформальної бесіди. Питання були звичайні, наприклад: «Як справи? Як долетіли? Як сім'я? Як поживають ваші батьки?»

тощо. Містер Берд, ознайомлений із прийнятими формальностями вітання та знайомства, на запитання відповідав: «Спасибі, добре. Мій батько в порядку, але, на жаль, став гірше чути. Я бачився з ним кілька місяців тому, на Різдво, коли ми забирали його на пару днів із будинку престарілих». З цього моменту щось пішло не так. Містер Фауд був досить гостинний і чемний, але не виявляв ніякого інтересу до ведення бізнесу з американським колегою.

Ситуація 3. Цей інцидент розказав британським консультант з управління, який працює в Парижі. Він був присутній на першій зустрічі виконавчого директора американської консалтингової компанії, що базується в Нью-Йорку, з трьома партнерами з Паризької консалтингової фірми. Переговори не пішли. Не минуло й 15 хвилин засідання, як американський колега запросив дані про річні доходи французької компанії, і, не чекаючи відповіді, запропонував французам розрахувати передбачувану частку ринку, тому що його компанія зацікавлена в їхній співпраці. Консультант відчув що в офісі стало «холодно».

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

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

Ситуація 6. Американський керівник вищої ланки був відправлений до Лондону, щоб управляти британським офісом компанії. Хоча перші кілька тижнів були відносно без подій, одна обставина турбувала цього керівника. Вона полягала в тому, що відвідувачів ніколи не направляли прямо до нього в кабінет. Відвідувач спочатку розмовляв із черговою

в приймальні, потім зі секретарем, потім з менеджером, а потім офіс-менеджер супроводжував його на зустріч з американцем. Останнього дратувала така практика, яку він вважав марною тратою часу. Коли ж він нарешті поговорив зі своїми британськими колегами і попросив їх діяти менш формально, прямо направляючи відвідувачів до нього в кабінет, співробітники були засмучені.

Ситуація 7. Один із провідних канадських банків запросив китайську делегацію на вечерю. Канадський господар вирішив розділити свої обов'язки з прийому гостей зі своїм молодим колегою. Вечеря не вдалася. І китайці, і канадці відчували себе трохи ніяково під час всієї трапези. За вечерю не було сказано ні вітальних промов, ні тостів за загальне добре здоров'я. Після закінчення вечері китайські представники встали, подякували працівникам банку, оголосили, що повертаються в готель, і пішли, відчуваючи себе пригніченими. Канадці також були засмучені. Вони вважали відбуття китайців занадто раптовим, хоча і не розуміли, що зробили неправильно. Незважаючи на те, що меню було ретельно продумано (були виключені страви з м'яса і молочних продуктів), був дуже добре організований переклад та організація вечері навіть виходила за межі звичайної для Канади люб'язності, канадські представники розуміли, що щось було зроблено неправильно: вони турбувалися і певною мірою були зачеплені відсутністю психологічного контакту з китайцями.

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

Практичне завдання 4.2

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

Характеристика чотирьох моделей організаційної культури

Модель організаційної культури	Стисла характеристика
«Інкубатор»	1. 2. 3. ...
«Керована ракета»	1. 2. 3. ...
«Ейфелева вежа»	1. 2. 3. ...
«Сім'я»	1. 2. 3. ...

Практичне завдання 4.3

Студенти розподіляються на групи по 2 – 3 особи. Кожна група обирає три продукти та три країни.

Нехай компанія вже продає свої товари у рідній країні. Є розкручений бренд і товар посідає провідне місце з продажу на ринку. Тому компанія ухвалила рішення розпочати експорт продукції до обраних країн (табл. 4.2).

Проаналізуйте культурне середовище цих країн, щоб визначити, як варто було б змінити пакування, рекламну кампанію та інші аспекти, щоб забезпечити максимальних успіх. Як продукт буде прийнятий у кожній країні з урахуванням її культури.

Таблиця 4.2

Вихідні дані

Продукти	Країни
1	2
Купальні костюми	Франція
Шафи та книжкові полиці	Південна Корея
Ігрові консолі та відеоігри	Нідерланди
Чоловічі краватки та аксесуари	Аргентина
Взуття	Індонезія
Жіночі сумочки	Об'єднані Арабські Емірати
Льодяники від болю у горлі	Литва

1	2
Іграшкові ляльки	Польща
Повсякденний жіночий одяг	Німеччина
Електронні цигарки	Японія

Практичне завдання 4.4

Визначте найбільш важливі відмінностей наведених у табл. 4.3 національних стереотипів. Як можна використовувати цю інформацію у процесі управління персоналом у міжнародних компаніях?

Таблиця 4.3

Особливості національних стереотипів у міжнародному бізнесі

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

Запитання для дискусії (доповіді)

4.1. Розкрийте сутність терміна «корпоративна культура» та його типологізацію (за Джеффри Зонненфельдом; Терренсом Ділом і Алланом Кеннеді; Чарльзом Хенді, Кім С. Камероном і Роберт Е. Кунном).

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

Змістовий модуль 2

Функції та пов'язувальні процеси міжнародного менеджменту

Тема 5. Стратегічне планування в міжнародних компаніях

5.1. Сутність і значення стратегічного планування.

5.2. Процес стратегічного планування та його етапи.

5.3. Види міжнародних стратегій та методи їх вибору.

Практичне завдання 5.1

Ціль – це результат, який необхідно досягти. На практиці цілі формуються виходячи зі стратегічних намірів. Топ-менеджмент підприємства окреслив такі стратегічні напрями розвитку діяльності:

1. Збільшити прибутковість компанії.
2. Підвищити рівень обслуговування клієнтів.
3. Поліпшити управлінські навички менеджерів середньої ланки.
4. Скоротити загальні експлуатаційні витрати.
5. Розширити клієнтську базу.
6. Мінімізувати обсяг браку і відходів виробництва.

Далі наведено приклади цілей, сформульованих менеджерами цих підприємств на основі перерахованих стратегічних напрямів:

1. Скоротити витрати на оплату незапланованих робіт.
2. Забезпечити зворотний зв'язок, домігшись, щоб на 80 % листів, що надходять від клієнтів, відповіді давалися протягом двох днів з моменту їх отримання.

3. До кінця вересня поточного року узгодити, визначити і зафіксувати в письмовому вигляді по три конкретні завдання для кожного співробітника підрозділу.

4. Скоротити транспортні витрати на 50 % порівняно з попереднім роком (кінець цього місяця).

5. Знайти більше клієнтів.

6. До кінця поточного року істотно скоротити обсяг відходів виробництва.

Необхідно заповнити таблицю (табл. 5.1) відповідності сформульованих цілей SMART-вимогам.

x – ціль не відповідає критерію;

v – ціль відповідає критерію;

? – складно визначити, відповідає чи ні ціль критерію.

Таблиця 5.1

Відповідність сформульованих цілей критеріям SMART

Цілі	Конкретність	Вимірність	Досяжність	Релевантність	Обмеженість у часі
1	2	3	4	5	6
Стратегічний напрям: збільшити прибутковість будівельної компанії (начальник ділянки). Ціль: скоротити витрати на оплату незапланованих робіт на 15 %					
Стратегічний напрям: підвищити рівень обслуговування клієнтів (секретар на рецепції). Ціль: забезпечити зворотний зв'язок, домігшись, щоб на 80 % листів, що надходять від клієнтів, відповіді давалися протягом двох днів з моменту їх отримання					
Стратегічний напрям: поліпшити управлінські навички менеджерів середньої ланки (керівник підрозділу). Ціль: до кінця вересня поточного року узгодити, визначити і зафіксувати в письмовому вигляді по три конкретні завдання для кожного співробітника підрозділу					

1	2	3	4	5	6
Стратегічний напрям: скоротити загальні експлуатаційні витрати (керівник транспортного відділу). Ціль: скоротити транспортні витрати на 50 % порівняно з попереднім роком (кінець цього місяця)					
Стратегічний напрям: розширити клієнтську базу (керівник відділу маркетингу). Ціль: знайти більше клієнтів					
Стратегічний напрям: мінімізувати обсяг відходів виробництва (директор з виробництва). Ціль: до кінця поточного року істотно скоротити обсяг відходів виробництва					

Практичне завдання 5.2

Пропишіть три особисті цілі на майбутній рік за методикою SMART.

Практичне завдання 5.3

Використання матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) як інструмента портфельного аналізу для розроблення стратегії підприємства

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

- 1) побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ);
- 2) оцінити фактичний стан портфеля господарської діяльності організації на основі аналізу стану окремих СГП в побудованій матриці і співвідношення різних СГП у портфелі;

3) класифікувати СГП за принципом пріоритетів інвестування та розробити рекомендовані стратегії для кожного СГП з метою поліпшення загального стану організації;

4) зробити висновки про стратегічної привабливості портфеля в цілому.

Методичні рекомендації

Для побудови матриці БКГ необхідні такі показники:

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

темپ зростання ринку, який дорівнює темпу зростання продажів досліджуваного підприємства;

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

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

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

Вихідні дані

Проаналізуйте за допомогою матриці БКГ стратегічні позиції компанії, що виробляє безалкогольні напої (табл. 5.2). Надайте рекомендації щодо розроблення стратегії для кожної бізнес-одиниці компанії.

Таблиця 5.2

Характеристика бізнес-портфеля компанії

Бізнес-одиниця	Обсяг продажів, тис. дол. США		Темпи зростання ринку, %	Обсяг продажів у найбільшого конкурента, тис. дол. США	Відносна частка ринку компанії
	Попередній рік	Поточний рік			
1	2	3	4	5	6
Холодний чай Україна	190	200		150	
Холодний чай Польща	24,8	25		27	
Сік натуральний Україна	80,5	90,0		85	
Сік натуральний Польща	38,5	60,5		48	
Сік натуральний Молдова	30,5	34,7		46	

1	2	3	4	5	6
Лимонад «Тархун» Польща	50,0	60,2		30,0	
Лимонад «Тархун» Україна	14,9	18,0		21	
Лимонад «Тархун» Молдова	19,3	27,4		11,0	
Лимонад «Дюшес» Україна	9,8	11,2		10,0	
Загалом					

Практичне завдання 5.4

Використання матриці МакКінзі як інструмента портфельного аналізу для розроблення стратегії підприємства

За вихідними даними побудуйте матрицю МакКінзі і проведіть портфельний аналіз підприємства за її допомогою. Інформація щодо галузевої привабливості та конкурентної позиції підприємства подана у вигляді експертних оцінок у балах (табл. 5.3), від 1 до 10 (1 – мінімальне значення або погане, 10 – максимальне або гарне).

Таблиця 5.3

Експертні оцінки для розрахунку показників «привабливість ринків» і «конкурентні позиції»

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

Методичні рекомендації

Для побудови матриці МакКінзі необхідно розрахувати такі показники: привабливість ринку для кожного СГП. Розраховують за чотирма показниками, які подані в табл. 5.3 як сума зважених критеріїв, які характеризують привабливість ринку;

конкурентні позиції за кожним СГП. Розраховують за чотирма показниками, які подані в табл. 5.3 як сума зважених критеріїв, що відображають конкурентні позиції СГП.

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

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

Практичне завдання 5.5

Кожен з двох видів бізнесу корпорації А можна коротко охарактеризувати таким чином:

Бізнес А. Бізнес досить молодий знаходиться на стадії освоєння ринку товарів, заснованих на новітніх технологіях. Енергійно здійснюють пошук нових споживачів своєї інноваційної продукції. Обсяг продажів зростає досить швидко, але відчутного прибутку поки немає. Потік готівки негативний, оскільки фірма інвестує готівку в розвиток цього виду бізнесу. Незалежно від поведінки своїх конкурентів цей вид бізнесу сам обирає стратегії поведінки на ринку, оскільки має певні переваги перед конкурентами, відносна частка ринку досить висока, але абсолютної переваги на ринку бізнес поки не має.

Бізнес Б. Покупці поступово втрачають інтерес до продукції цього бізнесу, оскільки продукція бізнесу витісняється з ринку більш досконалыми й інноваційними товарами бізнесу А. Відбувається помітне падіння попиту, зменшення числа конкурентів і звуження асортименту продукції, що випускається. У результаті у бізнесу практично відсутні важливі ресурси для його підтримки, він має цілий ряд слабких сторін, що заважають йому приносити відчутний прибуток корпорації А.

Використовуючи цю інформацію:

а) визначте стадії зрілості і конкурентні позиції цих галузей корпорації А;

б) визначте положення кожного виду бізнесу на матриці моделі ADL / LC;

в) здійсніть «природний вибір» стратегії розвитку кожного бізнесу відповідно до його позиції на матриці.

Практичне завдання 5.6

Розташуйте наведені цілі у вигляді дерева цілей для ресторану швидкого харчування.

Цілі:

Збільшення частки ринку на 3 – 5 % щорічно.

Участь у ярмарках.

Маркетингові дослідження.

Сегментація ринку.

Максимізація прибутку.

Розроблення концепції реклами.

Різноманітні ексклюзивні емблеми і слогани.

Задоволення потреби населення в якісній їжі з високим швидкістю обслуговування.

Залучення нових клієнтів.

Формування позитивного іміджу ресторану швидкого харчування.

Контроль за якістю продукції.

Вивчення попиту.

Підвищення якості обслуговування у вигляді зниження скарг на обслуговуючий персонал.

Установа стипендій та грантів.

Проведення власних досліджень.

Аналіз конкурентів.

Благодійні акції, спонсорство.

Підвищення продуктивності праці на 15 % щокварталу.

Розширення мережі ресторанів. Щорічно введення в експлуатацію нового ресторану.

Масові рекламні акції.

Введення нового обладнання і технологій.

Зниження собівартості на 5 % щоквартально.

Збереження постійних клієнтів.

Удосконалення процесу управління.

Забезпечення постійного потоку інформації.

Зниження витрат виробництва на 20 % щорічно.

Відстеження перспективних розробок НТП.

Надання різних знижок.

Публічне відрахування коштів на благодійні потреби (дитячі будинки, дитячі садки, малозабезпечені сім'ї).

Запитання для дискусії (доповіді)

5.1. Підготуйте доповідь стосовно різних матриць стратегічного планування: матриця Бостонської консалтингової групи, матриця МакКінзі, матриця ADL-LC, Матриця Шел/ДПМ, матриця Ансоффа.

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

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

5.4. Визначте сильні і слабкі сторони стратегії зростання компанії «Мак-Дональдс» в Україні.

5.5. Надайте стислу характеристику колективним методам прийняття управлінських рішень: метод мозкового штурму, метод Делфі, метод номінальної групи.

5.6. Розкрийте особливості трьох видів конкурентних стратегій (лідерства у витратах, широкої диференціації, стратегії фокусування або ринкової ніші). Назвіть відомі компанії які використовують ці стратегії.

Тема 6. Організаційний розвиток міжнародних компаній

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

6.2. Організаційні структури міжнародних корпорацій.

6.3. Основні форми корпоративної інтеграції у міжнародному бізнесі.

6.4. Організаційні характеристики транснаціональних корпорацій.

Практичне завдання 6.1

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

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

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

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

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

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

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

Вихідні дані

Міжнародна французька виноробна компанія планує відкрити філію з вирощування та виробництва виноматеріалів. Як альтернативу розглядають три країни: Молдову, Болгарію та Грузію.

Були визначені такі критерії вибору:

кількість сонячних днів протягом року в країні;

ставка податку на прибуток;

індекс легкості ведення бізнесу у 2019 р.;

вартість 1 га сільськогосподарських земель;

середня заробітна плата в країні, де буде розміщено філію.

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

Результати розрахунків занесіть у табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Вибір місця розташування філії міжнародної компанії

№ з/п	Критерії вибору	Вага критерію	Оцінка альтернативи (1 – 3)									
			Молдова			Грузія			Болгарія			
			натур. одиниці вимірювання	бали	зважені бали	натур. одиниці вимірювання	бали	зважені бали	натур. одиниці вимірювання	бали	зважені бали	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Кількість сонячних днів											
2	Ставка податку на прибуток											
3	Індекс економічної свободи											

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	Вартість 1 га сільськогосподарських земель										
5	Середня заробітна платня										
	Загалом, бали										

Практичне завдання 6.2

Кейс «Організація зарубіжних продажів міжнародною компанією»

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

П'ять років тому у структурі управління компанією відбулися серйозні зміни, сутність яких полягає в тому, що була створена посада віце-президента з продажів і маркетингу, в підпорядкуванні якого знаходяться, зокрема, віце-президент із продажу, обслуговування і дистрибуції; віце-президент із міжнародних продажів; директор зі стратегічного планування та вивчення зарубіжних ринків і ряд менеджерів з маркетингу медичного обладнання. OMP була розділена на три сектори з виробленої продукції:

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

- продукція респіраторної терапії;

- група супутніх товарів.

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

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

- операційне;

- аварійне;

дитяче;
відновне.

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

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

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

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

Завдання і запитання

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

5. Які функції виконують дилери ОМР? Чи достатньо їх у компанії для роботи на зарубіжному ринку?

Практичне завдання 6.3

Кейс «Альянс компаній «Рено» і «Нісан»

Розгляньте етапи розвитку альянсу «Рено-Нісан», який становить стратегічне франко-японське партнерство в галузі розвитку машинобудування між компаніями (французькою *Renault* і японською *Nissan*), яке було засновано у 1999 році.

У жовтні 2016 року *Mitsubishi Motors Corporation (MMC)* оголосило про те, що *Nissan Motor Co., Ltd. (Nissan)* завершив операцію з придбання 34 % акцій MMC за 237 млрд японських ієн і стає найбільшим акціонером компанії MMC. За підсумками роботи за перше півріччя 2017 року альянс вперше в історії став лідером на світовому ринку автовиробників за кількістю проданих машин. Таким успіхом *Renault* і *Nissan*, які володіють великими пакетами акцій один одного, багато в чому зобов'язані приєднанням до альянсу *Mitsubishi Motors* у 2016 році Альянс *Renault-Nissan* у першому півріччі 2017 року обігнав за продажами *Volkswagen* і *Toyota* і став найбільшим автовиробником у світі, продавши 5 268 079 автомобілів. Таким чином, у процесі функціонування стратегічних альянсів можуть змінюватися учасники, цілі, форми і методи співпраці, однак головний критерій залишається незмінним – підвищення конкурентоспроможності продукції, альянсу загалом.

Дайте відповіді на запитання.

1. Чи можна пояснити успіх «Рено-Нісан» у 2017 році саме вдалою стратегією альянсу?
2. Яку роль відіграло приєднання до альянсу *Mitsubishi Motors*?

Запитання для дискусії (доповіді)

6.1. Наведіть приклади використання сучасних форм корпоративної інтеграції у міжнародному бізнесі.

6.2. Надайте характеристику чотирьом найбільш розповсюдженим моделям розподілу повноважень у міжнародних компаніях.

6.3. Розкрийте особливості, переваги та недоліки найбільш розповсюджених серед великих міжнародних компаній (ТНК) типів організаційних структур. Наведіть приклади компаній та їхніх організаційних структур.

Тема 7. Контроль і звітність міжнародних компаній

7.1. Особливості контролю у міжнародних корпораціях.

7.2. Типи і види контролю у міжнародних компаніях.

7.3. Звітність у міжнародних компаніях.

Практичне завдання 7.1

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

Методичні рекомендації

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

де $P(A)$ – повна вірогідність певної події (у цьому випадку – укладання контракту);

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

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

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

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

Практичне завдання 7.2

Аналіз стратегій глобальних компаній

Творче завдання «Аналіз стратегій глобальних компаній» орієнтовано на розвиток практичних навичок стратегічного аналізу компаній і визна-

чення на цій основі чинників успіху компаній-лідерів, а також підготовку презентації його результатів.

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

Етапи аналізу стратегій компаній:

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

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

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

Практичне завдання 7.3

1. Якщо акціонерне товариство забезпечує собі прибуток, то акціонери можуть розраховувати на отримання частки цих прибутків. Прибуток на акцію показує, яка величина прибутку може бути теоретично розподілена на кожную акцію, якщо загальні збори акціонерів прийме рішення про розподіл всієї отриманого прибутку.

Чистий прибуток після сплати податків дорівнює 200 000 євро, а число звичайних акцій 5 000. Визначити прибуток на одну акцію.

2. Якщо відомі відсотки до сплати та ставка податку на прибуток, то обчислення прибутку на акцію набуде іншого вигляду.

Прибуток на акцію = (прибуток до виплати відсотків і податків – відсотки до сплати) × (1 – ставка податку на прибуток) / (число звичайних акцій).

Міжнародна компанія має прибуток до виплати відсотків і податків 250 000 євро, відсотки до сплати – 50 000 євро, а ставка податку на прибуток – 30 %. Визначити прибуток на акцію.

Практичне завдання 7.4

Поточний прибуток міжнародної компанії до виплати відсотків і податків дорівнює 2 млн євро, відсотки за поточними боргами – 0,4 млн євро, число звичайних акцій – 5 000, ставка податку на прибуток – 30 %.

Компанії потрібно 3 млн євро для фінансування інвестиційного проєкту, який, як очікується, збільшить на 0,6 млн євро щорічний прибуток підприємства до виплати відсотків і податків. Розглядають такі варіанти:

- а) випуск 1 000 акцій;
- б) кредит під 10 % річних.

Що найбільш вигідно для акціонерів?

Методичні рекомендації

Визначення точки байдужості – це один зі способів порівняння власних і позикових коштів. Прирівнявши вирази для прибутку на акцію у випадках власного і позикового фінансування, можна знайти значення прибутку до виплати відсотків і податків. Це і є точка байдужості. Вище точки байдужості прибуток на акцію буде вище в разі кредиту, а нижче точки байдужості прибуток на акцію буде вище під час випуску акцій.

Оптимальною структурою капіталу є та, за якою досягається максимальний рівень чистого прибутку на акцію за умови мінімального ризику перетворення прибутку до сплати відсотків і податків (ЕВІТ) у чистий прибуток на одну акцію (EPS). Ситуація, коли рівень чистого прибутку на акцію досягається за умови мінімального фінансового ризику, характеризується досягненням точки байдужості, в якій значення ЕВІТ відповідає максимальному значенню EPS за умови мінімального значення фінансового ризику, тобто чистий прибуток на акцію однаковий для варіанта, як з залученням позикових коштів, так і без нього, під час використання тільки власних коштів. Якщо підприємство буде нарощувати чистий прибуток на акцію за рахунок додаткового залучення виключно власних коштів, то зростає виробничий ризик. З іншого боку, можна нарощувати розмір чистого прибутку на акцію, залучаючи додатково капітал за рахунок власних і позикових коштів у певних пропорціях.

Практичне завдання 7.5

Зовнішньоторговельна фірма з Португалії отримала від торгового дому імпортера, розташованого в Аргентині, замовлення на постачання 100 електроприладів.

На основі пропозиції цін на умовах СІФ імпортер розраховує на торгіву надбавку в 12 %. Транспортування триватиме, за припущеннями, 32 дні. Португальська зовнішньоторговельна фірма займається пошуком пропозицій від різних виробників і обирає якнайвигідніші умови:

ціна 100 одиниць приладів зі складу в Лісабоні з пакуванням і транспортуванням 400 000 євро;

знижка за кількість з боку виробника 5 % і знижка «сконто» 2 % у разі сплати протягом 10 днів.

Зовнішньоторговельна фірма працює з торговою надбавкою 16 %. Вартість банківських послуг складає 1,5 %.

З транспортуванням товару до Аргентини пов'язані такі витрати:

експедиторські витрати від Лісабона до Буенос-Аеріса дорівнюють 18 660 євро;

вантажно-розвантажувальні витрати 2 150 євро;

оформлення митної документації 870 євро;

розмір страхової премії 3 100 євро.

Складіть експортну калькуляцію та розрахуйте ціну імпортера в Аргентині. На скільки може скоротитися розрахована ціна в разі здійснення прямого експорту?

Запитання для дискусії (доповіді)

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

Тема 8. Управління людськими ресурсами у міжнародних компаніях

8.1. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях.

8.2. Навчання та адаптація кадрів у міжнародному бізнесі.

8.3. Команди у міжнародних компаніях.

8.4. Особливості мотивації у міжнародному бізнесі.

Практичне завдання 8.1

Вправа-тест «Міжкультурні відмінності»

Ціль: відпрацювати навички виявлення міжкультурних відмінностей та оцінки їхнього впливу на організаційну культуру.

Завдання 1. Заповніть табл. 8.1 обводячи за кожним параметром ту цифру, яка найбільше відповідає характеристиці країни, в якій ви хотіли б жити. Цифри 1 і 5 означають, що ця характеристика повністю відповідає побажанням, а проміжні цифри – що у вашому уявленні про країну поєднуються різними мірами обидві характеристики.

Таблиця 8.1

Вправа «Я почуваю себе найбільш комфортно у країні, де...»

№ з/п	Тези	Бали	Тези
1	2	3	4
1	Дітей у сім'ї вчать, що їхня думка така ж вагома, як і їх батьків	1 2 3 4 5	Авторитет батьків не повинен ставитися під сумнів
2	Дітей у сім'ї навчають, що ніщо не можна приймати на віру	1 2 3 4 5	Дітей у сім'ї вчать, що всьому, що говорять старші чи більш авторитетні люди, потрібно підкорятися беззастережно
3	Підлегли повинні самі визначати коло робочих обов'язків і своє становище у компанії	1 2 3 4 5	Обов'язки кожного співробітника чітко визначені
4	Підлегли постійно сперечаються, важко розібратися, хто начальник, а хто керівник	1 2 3 4 5	Старший вирішує все і суворо контролює підлеглих, а ті приймають таке становище бо поважають старших і вважають, що він так повинен поводитися
5	Переважає думка, що політичну систему краще змінювати поступово, шляхом дискусій та демократичного голосування	1 2 3 4 5	Переважає думка, що політичну систему краще змінювати радикальним шляхом
6	Люди співчують менш успішним, а більш успішним заздять	1 2 3 4 5	Люди обожнюють успішних і зневажають невдах
7	Мотивація на робочому місці створюється приємним оточенням, теплотою і дружнім ставленням один до одного	1 2 3 4 5	Мотивація на робочому місці створюється чітким визначенням цілей і великою відповідальністю, яку вважають запорукою успіху
8	Люди на робочому місці намагаються досягти узгодженості і не конкурують один з одним	1 2 3 4 5	Конфронтацію вважають позитивним явищем, запорукою великих досягнень: або витримуєш конкуренцію, або ти ніхто

Продовження табл. 8.1

1	2	3	4
9	Як чоловіки, так і жінки можуть бути скромними і співчутливими, дбати про якість життя	1 2 3 4 5	Чоловіки повинні прагнути до матеріального успіху, а жінки мають бути більш скромними і співчуваючими, вони повинні турбуватися про якість життя
10	Кохання означає інтимність	1 2 3 4 5	Кохання означає емоційну підтримку
11	Люди підтримують міцні та довготривалі зв'язки в межах своєї групи, родини	1 2 3 4 5	Люди обирають друзів залежно від подібних інтересів та взаємної симпатії
12	Домінують общинний дух і солідарність	1 2 3 4 5	Домінують самотність та свобода
13	Люди піклуються перш за все, щоб не втратити обличчя, і намагаються допомогти в цьому іншим членам групи	1 2 3 4 5	Люди зацікавлені, перш за все, в дотриманні власних поглядів і стандартів
14	Кар'єрне зростання здійснюється залежно від лояльності та віку	1 2 3 4 5	Кар'єрне зростання здійснюється залежно від досягнень, а не від віку
15	Поведінку старшого, який не використовує своє становище, щоб отримати роботу, яку потребує член сім'ї, вважають аморальною	1 2 3 4 5	Поведінку старшого, який намагається використати своє становище, щоб отримати роботу для члена сім'ї, вважають аморальною
16	Дітей у сім'ї навчають, як жити в умовах хаосу та невизначеності	1 2 3 4 5	Дітей у сім'ї привчають створювати структури та уникати невизначених ситуацій
17	Поважають людей, які мають загальну освіту і знання, тому що вони розуміють, що робити, в будь-яких ситуаціях	1 2 3 4 5	Дуже поважають вузьких спеціалістів та компетентних лідерів
18	Не потрібно скрізь носити з собою посвідчення особи	1 2 3 4 5	Потрібно скрізь носити з собою посвідчення особи
19	Не слід показувати свої почуття на людях	1 2 3 4 5	Можна показувати свої почуття на людях (у зручний час та у потрібному місті)
20	У суспільстві існує небагато загальноприйнятих правил, яким усі повинні підкорятися	1 2 3 4 5	У суспільстві існує багато загальноприйнятих правил, яким усі повинні підкорятися

1	2	3	4
21	Люди чітко поділяють добре і зле	1 2 3 4 5	Люди підкоряються досягненню загальної мети, не замислюючись про добре і зле
22	На першому місті стоять збалансованість і постійність	1 2 3 4 5	Підкреслюється, що все є відносним, і може швидко змінитися
23	Дітей вчать питати «Чому?»	1 2 3 4 5	Дітей вчать питати «Що?» і «Як?»
24	Люди часто звертаються до свого минулого і до своїх коренів	1 2 3 4 5	Люди можуть працювати заради мети, яка може бути досягнута через сто років
25	Люди хочуть, щоб різна інформація гарно співпадала і поєднувалася	1 2 3 4 5	Люди можуть жити серед дуже суперечливої інформації

Методичні рекомендації

Перед тестуванням необхідно повторити матеріал підручника, що містить опис моделей міжкультурних відмінностей, звернувши особливу увагу на п'ять параметрів моделі Герта Хофстеде: дистанція влади, «мужність-жіночність», «індивідуалізм колективізм», неприйняття невизначеності, короткострокова або довгострокова орієнтація.

Завдання 2. Складіть оцінки, отримані за групами характеристик 1 – 5, 6 – 10, 11 – 15, 16 – 20, 21 – 25. Результати помножте на 5. Вимірювання характеристик культур проводять за шкалою від 0 до 100.

Ключ до тесту

Групу параметрів 1 – 5 використовують для вимірювання дистанції влади. Чим ближче отриманий результат до 0, тим коротша дистанція влади, чим ближче до 100, тим дистанція влади довша (жорстка ієрархія).

Група характеристик 6 – 10 показує ступінь схильності до мужності/жіночності організаційної культури. Результат, близький до 0 свідчить про переважання жіночої (фемінної) культури, а близький до 100 – про переважання чоловічої (маскулінної) культури.

Група характеристик 11 – 15 дає змогу оцінити співвідношення індивідуалізму та колективізму в організаційній культурі. Ближче до 0 розташовується яскраво виражений колективізм, а ближче до 100 крайній ступінь індивідуалізму.

Група характеристик 16 – 20 слугує для оцінювання ступеня уникнення невизначеності. Результат, близький до 0, показує, що представники цієї культури спокійно ставляться до стану невизначеності. Результат, близький до 100 показує, що представники такої культури уникають стану невизначеності та чітко дотримуються заздалегідь затверджених планів.

Група характеристик 21 – 25 слугує для вимірювання короткострокової та довгострокової орієнтації. Чим ближче отриманий результат до 0, тим більше орієнтація на короткостроковий період, а чим ближче до 100, тим довгостроковіша орієнтація характерна для організаційної культури.

Щоб з'ясувати, яка країна є найбільш комфортною для студента з точки зору ділової культури, можна використати дані з табл. 8.2 та сайт Хофстеде-інсайт (<https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>).

Таблиця 8.2

Ключ до тесту

Країна	Індивідуалізм/ колективізм	Дистанція влади	Мужність/жіночність у діях	Ставлення до невизначеності
Україна	Колективізм	Велика	Мужність/жіночність	Високе
Австралія	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Середнє
Канада	Індивідуалізм	Середня	Мужність/жіночність	Низьке
Велика Британія	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Середнє
Франція	Індивідуалізм	Велика	Жіночність	Високе
Греція	Колективізм	Велика	Мужність/жіночність	Високе
Італія	Індивідуалізм	Середні	Мужність	Високе
Японія	Колективізм	Середня	Мужність	Високе
Мексика	Колективізм	Велика	Мужність	Високе
Сінгапур	Колективізм	Велика	Мужність/жіночність	Низьке
Швеція	Індивідуалізм	Мала	Жіночність	Низьке
США	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Низьке
Венесуела	Колективізм	Велика	Мужність	Високе
Австрія	Колективізм	Мала	Мужність	Високе
Росія	Колективізм	Велика	Мужність	Високе
Німеччина	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Високе

Практичне завдання 8.2

Кейс «Безумовний базовий дохід – кожному»

*Unconditional basic income for everybody*¹

З 2013 року у Швейцарії почалось обговорення свого роду інноваційної економічної ідеї про впровадження гарантованого доходу для мешканців країни та збір підписів, а вже у 2016 році відбувся перший в світі референдум із цього питання. За цією ідеєю держава повинна виплачувати кожному громадянину країни фіксовану суму, незалежно від того, чи працює людина, чи ні. Допомога з безробіття, соціальні виплати та пенсії передбачалось скасувати. Однак за результатами референдуму 77 % його учасників висловились проти запровадження цієї форми соціальної підтримки. І це незважаючи на те, що суми до виплати пропонувались достатньо солідні (близько € 2 270 – на дорослу людину та € 570 – на дитину).

Країною, яка реалізувала на практиці цю ідею, стала Фінляндія, в якій останніми роками жваво обговорювалося кілька варіантів експерименту із базовим доходом, фінансування якого оцінено у € 20 млн [13]: 1) повний UBI, сума якого є достатньою для підтримки гідного рівня життя в країні – € 800 – 1 000; 2) частковий UBI, що буде недостатнім для забезпечення прожиткового мінімуму, а отже, не підриватиме стимули до праці – € 550 (*income floor*); 3) альтернативна модель із достатньо низьким рівнем UBI, однак із додаванням так званого «доходу участі». Таку ініціативу підтримали у 2015 році 69 % фінів, а з 2017 року вже відбувається реалізація експерименту. «Як отримання безумовного основного доходу впливає на стимули на ринку праці?», перші результати якого було заплановано оприлюднити наприкінці 2019 року. Експериментом охоплені близько 2 тис. учасників, які отримують щомісяця € 560. Інститут соціального страхування Фінляндії *Kela* як організатор проєкту контролює ситуацію віддалено, використовуючи реєстри сімейних доходів, сплачених податків та інформацію про покупки в державних аптеках.

Безумовний базовий дохід (*unconditional or universal basic income – UBI*) – це дохід, що виплачується урядом країни в уніфікованому розмірі та у визначені часові інтервали кожному дорослому члену суспільства

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

незалежно від: рівня його добробуту; сімейного стану; місця проживання; (не)бажання працювати [9]. Фактично UBI є формою соціальної безпеки, завдяки якій усі громадяни чи резиденти країни регулярно отримують фіксовану суму грошей із публічних фондів на додаток до будь-якого іншого джерела доходу. Як справедливо зазначає Д. Парді, «базовий дохід виступає лише новим ім'ям для достатньо старої ідеї» [10], адже історія розвитку вчень про UBI сягає початку XVI століття. Саме тоді англійський філософ Т. Мор обґрунтував ідею мінімального гарантованого державою доходу в трактаті «Утопія», в якому доводив необхідність запровадження такої підтримки як альтернативу тюремного ув'язнення за крадіжки, на які вимушені йти люди без засобів до існування. «Ніяке покарання на землі не в змозі зупинити від крадіжки, якщо це єдиний спосіб здобути їжу» [9]. Наступником Т. Мора в цей період став іспанський філософ Х. Л. Вівес, який у своїй праці «На допомогу бідним» визнав необхідність забезпечення певного рівня фінансової допомоги для бідних, а також навчання некваліфікованих осіб ремеслам. Його пропозиції справили суттєвий вплив на соціальне законодавство, прийняте в Англії та Німецькій імперії починаючи із 1530-х років. Пізніше ідею UBI підтримували Т. Пейн, Т. Спенс, Ш. Фур'є, Е. Беллами, Ф. Таунсенд, Ф. Гаєк, М. Фрідман, Дж. К. Гелбрейт, М. Л. Кінг, Р. Ніксон.

Класичні ознаки UBI:

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

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

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

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

Сьогодні лобістом запровадження безумовного доходу є міжнародна організація Всесвітня мережа базового доходу (BIEN), заснована у 1986 році, яка об'єднує близько двадцяти національних організацій розвинутих країн світу (серед яких, Австрія, Австралія, Великобританія, Нідерланди, Німеччина, США). Також в Європі підтримуються інші проекти: *Unconditional Basic Income Europe (UBIE)*, *European Minimum Income Network (EMIN)*, *European Anti-Poverty Network (EAPN)*. У США прихильниками безумовного доходу є власники компаній Кремнієвої Долини, які пояснюють необхідність запровадження UBI мінімізацією негативного впливу технологій на ринок праці, а також стимулюванням розвитку креативного класу. «Якщо технології знищують робочі місця або ж зайняті продовжують ставати менш захищеними, то все більша кількість людей буде не в змозі звести кінці з кінцями, орієнтуючись на трудові доходи» [14].

Дослідіть цю ініціативу та поміркуйте над такими аспектами:

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

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

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

Запитання для дискусії (доповіді)

8.1. Наведіть приклади мотивації персоналу у міжнародних компаніях.

8.2. Підготуйте доповідь стосовно впливу четвертої технологічної революції на сучасний міжнародний ринок праці.

8.3. Подивіться фільм, знятий про соціолога Герта Хофстеде «Одисей інженера» (<https://www.youtube.com/watch?v=xbLjgm-9Pkw&t=55s>). Підготуйте доповідь-резюме за дослідженнями різниці національних бізнес-культур.

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

9.1. Сутність та особливості ухвалення рішень у міжнародних корпораціях.

9.2. Технологія прийняття управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу.

9.3. Особливості прийняття рішень в умовах певних національних культур.

Практичне завдання 9.1

Фірма виробляє 20 тис. електричних чайників у місяць і продає їх за ціною 20 дол. США за штуку. Змінні витрати складають 10 дол. США за чайник, постійні – 60 тис. дол. США. Велика торгівельна мережа пропонує контракт на рік на виробництво 40 тис. чайників у місяць за ціною 17 дол. США за чайник, що потребує додаткових змінних витрат у 3 дол. США за кожен чайник. Зробіть необхідні розрахунки та поясніть, чи варто фірмі скласти контракт.

Методичні рекомендації

Для вирішення завдання потрібно обрати економічний показник, розрахунок якого до і після підписання контракту визначить доцільність співпраці фірми із великою торгівельною мережею.

Практичне завдання 9.2

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

Побудуйте дерево рішень, зробіть необхідні розрахунки та оберіть необхідну альтернативу. Рекомендовано використовувати програмне забезпечення, яке спрощує графічну побудову дерева цілей (онлайн дошка *Miro*, *Excel*).

Практичне завдання 9.3

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

Таблиця 9.1

Вплив національних культур на ухвалення рішень у міжнародних компаніях

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

Практичне завдання 9.4

Кейс «Світити завжди»

Загроза майбутньої глобальної енергетичної кризи давно загрожує людству. Але в історії вже траплялися часи, коли така загроза виявлялася для деяких держав жорстокою реальністю. Свого часу з енергетичною кризою зіткнулися Нідерланди. Ця країна здавна славилася не лише своїми дамбами і тюльпанами, а й масовим виробництвом ювелірних прикрас. Діаманти, які відіграють блиском в освітлених вітринах

магазинів завжди заманювали туди покупців. Однак був період, коли уряд через енергетичну кризу заборонив освітлення вітрин. Власники ювелірних магазинів страждали: прикраси вигідно рекламувати в променях світла, а робити це ввечері тепер не можна. Як же бути власникам магазинів?

Рекомендації для вирішення кейса

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

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

Запитання для дискусії (доповіді)

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

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

Тема 10. Керування і комунікації у міжнародних компаніях

10.1. Особливості керівництва в міжнародних компаніях.

10.2. Стилi керівництва в міжнародних компаніях.

10.3. Особливості міжнародних комунікацій.

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

Практичне завдання 10.1

Кейс «Фірма «Дзинтарс» визначає можливості виходу на німецький ринок косметичної продукції

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

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

Після попередніх переговорів з агентством *Ogilvy & Mather Focus* вище керівництво фірми «Дзинтарс» звернулося до нього з пропозицією розробити попередню концепцію, що описує можливі стратегічні етапи і визначити необхідні ресурси для виведення товарів фірми на німецький ринок. Уся виконана агентством робота базувалася на наявних знаннях і досвіді *Ogilvy & Mather Focus*. У результаті були запропоновані такі основні етапи виходу на німецький ринок.

Програма дій. На першому етапі фірма «Дзинтарс» першорядне значення надає питанню забезпечення високої якості виробів і використання товарних знаків. Вона виявляє цільові сегменти. Проводить позиціонування товарів на них. Визначає стратегію виходу на цільовий ринок.

Встановлюється сукупність цілей на цільових сегментах ринку, досягнення яких повинно бути забезпечено в результаті реалізації плану маркетингу. Основну увагу в плані маркетингу відводять комунікаційній політиці фірми.

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

створити у свідомості потенційних споживачів асоціативний образ торгової марки;

створити імідж торгової марки;

забезпечити підтримку під час створення дистриб'юторської мережі;

активізувати продаж за допомогою стратегії *Push & Pull*;

забезпечити просування товару на ринок.

Для реалізації програми дій необхідно близько 9 млн євро, у тому числі 8 млн євро спрямовують на реалізацію комунікаційної політики і приблизно 1 млн євро – на розвиток виробництва. Водночас не враховують витрати на створення й управління каналами розподілу. У результаті проведених агентством *Ogilvy & Mather Focus* досліджень фірма «Дзинтарс»:

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

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

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

Однак ніякі договори або контракти з ними не було укладено. Назва товару, а також його оформлення остаточно не визначені. За бажанням фірми «Дзинтарс» агентство *Ogilvy & Mather Focus* може запропонувати підтримку та рекомендації під час створення каналів розподілу. Воно також може надати підтримку в реалізації необхідних комунікацій і заходів з продажу продукції на інших зарубіжних ринках.

Запитання:

1. Чим керувалося агентство *Ogilvy & Mather Focus*, визначаючи витрати на комунікаційну політику фірми «Дзинтарс» у розмірі 8 млн євро?

2. Наскільки обґрунтовані можливі витрати фірми «Дзинтарс» на комунікаційну політику?

3. Які питання агентством *Ogilvy & Mather Focus* проаналізовані не повною мірою?

4. Яка інформація ще необхідна фірмі «Дзинтарс», щоб ухвалити остаточне рішення про вихід на німецький ринок?

5. Яке рішення, на вашу думку, слід ухвалити вищому керівництву фірми «Дзинтарс»?

Практичне завдання 10.2

Наведіть приклади кумедних ситуацій під час виходу підприємств на зарубіжні ринки через розбіжності, пов'язані з мовою, національним законодавством, особливостями менталітету і психології місцевого населення.

Практичне завдання 10.3

Порівняйте способи комунікацій американців та японців, використовуючи інформацію, що наведена далі.

Характерною рисою американців є манера використання у повсякденному спілкуванні запитань, що не потребують обов'язкової відповіді: «Як справи?», «Який чудовий ранок, чи не так?» тощо.

Носії колективістських культур (Схід, Азія), спілкуючись між собою, звертають увагу на контекст повідомлення, особливого значення надають не лише тому, про що йдеться, а й тому, як це висловлюється. З цієї причини спілкування між представниками східних культур здається дещо розпливчастим, неконкретним, перенасиченим непрямими формами висловлень.

Чи є ці дві манери спілкування є дуже різними? Чи перешкоджає це їх бізнес-відносинам?

Запитання для дискусії (довіді)

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

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

10.3. Підготуйте доповідь стосовно особливостей невербальних комунікацій у різних країнах.

Змістовий модуль 3

Ключові сфери міжнародного менеджменту

Тема 11. Технологічна політика міжнародних компаній

11.1. Особливості сучасного технологічного розвитку та міжнародний ринок технологій.

11.2. Планування та організація технологічної діяльності міжнародних компаній.

11.3. Система тотального управління якістю у міжнародних компаніях.

11.4. Особливості технологічної політики міжнародних корпорацій в Україні.

Практичне завдання 11.1

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

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

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

Методичні рекомендації

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

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

де $P(H_1/A)$ – скорегована ймовірність події під впливом певного чинника (у цьому випадку ймовірності переходу конкурента на випуск нової

продукції після отримання інформації про початок додаткового набору співробітників);

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

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

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

Практичне завдання 11.2

Експерти міжнародної компанії вважають, що конкуруюча фірма може приступити до випуску нової продукції з ймовірністю $P_1 = 0,7$, якщо вона робить кроки до нарощування фінансового чинника виробництва – отримання великого кредиту, інвестицій, розміщення акцій тощо.

З ймовірністю $P_2 = 0,5$, якщо конкурент оголосив додатковий набір кадрів і з ймовірністю $P_3 = 0,3$, якщо робить кроки до розширення виробничих площ. Кожна окремо із цих ймовірностей – не привід до дій у компанії, але сумарна ймовірність (P_S) від комплексу чинників, що впливають може привести до протилежного висновку. Розрахуйте повну первісну ймовірність випуску конкурентом нової продукції.

Методичні рекомендації

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

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

$$q_1 = 1 - P_1; q_2 = 1 - P_2; q_3 = 1 - P_3,$$

де P_{Σ} – сумарну ймовірність несумісних подій у комплексі;

P_1, P_2, P_3 – вірогідність виникнення певної події під впливом окремих чинників.

Запитання для дискусії (доповіді)

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

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

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

Тема 12. Інвестиційні операції міжнародних компаній

12.1. Міжнародний ринок інвестицій.

12.2. Прямі іноземні та портфельні інвестиції міжнародних компаній.

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

Практичне завдання 12.1

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

Виручка від реалізації продукції прогнозується за роками в таких обсягах (тис. дол. США): 1-й рік – 6 800; 2-й рік – 8 400, 3-й рік – 9 800, 4-й рік – 8 000, 5-й рік – 7 000. Поточні витрати за роками оцінюють таким чином: 3 400 тис. дол. США у перший рік експлуатації з подальшим зростанням щорічно в 3 %. Ставка податку на прибуток становить 25 %. Існуючий фінансово-господарський стан міжнародної компанії такий, що коефіцієнт рентабельності авансованого капіталу становить 21–22 %; ціна авансованого капіталу (WACC) – 16 %. Відповідно до сформованої практики ухвалення рішення у сфері інвестиційної політики керівництво організації не вважає за доцільне брати участь у проєктах з терміном окупності більше чотирьох років.

Чи доцільний цей проєкт до реалізації?

Оцінювання ведуть в три етапи: 1) розрахунок вихідних показників за роками (рекомендується розрахунки здійснювати у табл. 12.1); 2) розрахунок аналітичних коефіцієнтів; 3) аналіз коефіцієнтів.

Розрахунок вихідних показників (тис. дол. США)

Показники	1	2	3	4	5
Виручка від реалізації					
Витрати					
Амортизація					
Валовий прибуток					
Податок на прибуток					
Чистий прибуток					
Чистий грошовий потік					

Практичне завдання 12.2**Кейс «Уолл-Стріт у тундрі (приклад Ісландії)» [2]**

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

Ісландці захопились спекуляцією і «робили гроші» на фінансових, а не товарних операціях. Оскільки місцеві відсоткові ставки становили понад 15–16 % і курс крони постійно зростав, ісландці придумали таке: бажаючи здійснити придбання, яке їм було не «по кишені», вони позичали гроші не у кронах, а в японських ієнах чи швейцарських франках, беручи кредит під 3 % річних і отримуючи прибуток на торгівлі валютою (придбані за валюту ісландські крони інвестувались під 16 % річних). Також ісландці масово скуповували на позичені гроші зростаючі в ціні будинки та автомобілі, футбольні клуби та банки. Вже у 2007 році ісландцям належало в 50 разів більше іноземних активів, ніж у 2002 році. Також були виявлені інші особливості національної економіки. Наприклад, у ісландського міжнародного банку *Kaupthing* був лише один член ради директо-

рів не ісландець. А в усіх директорів були укладені з банком контракти на чотири роки і банк надав їм позику на £19 млн для купівлі акцій *Kaupthing*, а також опціони на зворотній продаж цих акцій банку з гарантованим прибутком. Практично весь оголошений прибуток був отриманий за рахунок зростання вартості активів, придбаних раніше за «захмарними» цінами. Реальна ж частка прибутку від справжньої банківської діяльності складала менше 10 %.

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

Проте уряд країни після так званої «революції чайників та каструль» (*pots-and-pans revolution*) та проведення у 2010 році референдуму, на якому 93 % дорослого населення проголосували проти виплати боргів, ухвалив рішення не рятувати банки, як це було зроблено в інших європейських країнах, що постраждали від кризи 2008 року. Кошти спрямовувались на виплати пенсій, допомоги з безробіття, інших субсидій. Рішення уряду Ісландії були такі: 1) заборона на вивезення капіталу з країни; 2) банкрутство приватних банків та їхня націоналізація; 3) девальвація крони; 4) порятунок громадян-боржників, яким загрожувало розорення і втрата нерухомості (було ухвалено рішення, що борг за іпотекою не може перевищувати 110 % від вартості будинку).

Знаменитий американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки 2008 року. П. Кругман стосовно Ісландії писав [11]: «Ісландія повинна була стати прикладом економічної катастрофи. Втекли банкіри, залишили країну з величезними боргами і, здавалося б, у безнадійній

ситуації. Однак на шляху до економічного Армагедону відбулася цікава річ: саме відчай зробив звичну поведінку неможливою, давши свободу порушувати правила. Коли всі країни рятували банки і змушували суспільство платити, Ісландія дозволила банкам розоритися і розширила мережу соціального захисту. Коли всі зациклилися на тому, як задобрити іноземних інвесторів, Ісландія наклала тимчасові обмеження на рух капіталу, щоб дати собі простір для маневру. Що сьогодні відбувається в країні? Країна не уникнула великої економічної шкоди та падіння рівня життя. Однак вона змогла обмежити як зростання безробіття, так і страждання найбільш вразливих верств суспільства. Мережа соціального захисту вціліла так само, як і система суспільних зобов'язань перед громадянами».

Запитання:

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

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

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

4. У новій Конституції Ісландії (затверджена референдумом у жовтні 2012 року більш ніж 80 % голосів за умови явки 66 %), проект якої писали пересічні громадяни, а доробляла Конституційна рада під постійним контролем громадськості через інтернет, усі природні ресурси, включаючи найдорожчі – рибу й енергію, оголошені власністю нації, запроваджені елементи прямої демократії (голосування визнане можливим лише за конкретних людей з їх особистою програмою і відповідальністю, а не за політичні партії), лютеранська церква оголошена державною, замість державної таємниці пропагується відкритість даних (крім персональних). Як ви вважаєте, чи можливе повторення «ісландського феномену» в інших країнах світу (наприклад, в Україні) і чи можливе деінде таке демократичне прийняття основного закону?

Запитання для дискусії (доповіді)

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

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

Тема 13. Фінансовий менеджмент міжнародних компаній

13.1. Міжнародне фінансове середовище.

13.2. Управління валютними ризиками.

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

13.4. Трансферне ціноутворення в міжнародних компаніях.

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

Практичне завдання 13.1

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

Практичне завдання 13.2

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

виробнича потужність – 120 тис. шт.;

ціна за одну стандартну інтегральну схему на ринку – 55 дол. США;

затрати (матеріали + зарплата) в розрахунку на одну стандартну інтегральну схему – 30 дол. США.

До складу компанії входить також відділення з виробництва побутової техніки, яке купує щорічно на ринку 2 тис. штук стандартних інтегральних схем за ціною 46 дол. США.

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

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

Методичні рекомендації

Трансферну ціну розраховують за такою формулою:

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

Запитання для дискусії (довіді)

13.1. У чому полягають особливості трансферних цін? Як трансферні ціни використовують транснаціональні корпорації для мінімізації податкова?

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

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

Тема 14. Торговельні операції суб'єктів міжнародного бізнесу

14.1. Комерційні операції суб'єктів міжнародного бізнесу.

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

14.3. Особливості торговельних операцій міжнародних корпорацій в Україні.

Практичне завдання 14.1

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

Методичні рекомендації

Для вирішення завдання необхідно розрахувати прибуток за умови кожного із варіантів вартості перевезення.

Практичне завдання 14.2

Попит і пропозиція на ринку мініатюрних жіночих *smart*-годинників у США має таку динаміку (табл. 14.1).

Таблиця 14.1

Ринок мініатюрних жіночих *smart*-годинників у США

Ціна, дол. США	Попит, млн шт.	Пропозиція, млн шт.
100	5	2
150	4	3
200	3	4
300	2	5

Попит і пропозиція на ринку мініатюрних жіночих *smart*-годинників у Японії має таку динаміку (табл. 14.2).

Таблиця 14.2

Ринок мініатюрних жіночих *smart*-годинників у Японії

Ціна, дол. США	Попит, млн шт.	Пропозиція, млн шт.
100	2,5	1
150	2	3
200	1,5	5
300	1	7

Нехай між цими країнами здійснюється вільна торгівля. Яка буде рівноважна ціна на мініатюрні жіночі *smart*-годинники? Яка країна буде експортувати мініатюрні жіночі *smart*-годинники в іншу країну? Який буде обсяг експорту?

Практичне завдання 14.3

Кейс «Криза лідерства в компанії *Firestone*

Японська компанія *Bridgestone Corporation* (одна з найбільших у світі виробників автомобільних шин) у 1988 році для того, щоб збільшити свою частку на світовому ринку й отримати значну частку ринку США, викупила американську компанію *Firestone*. Нові власники переконали генерального директора *Firestone* Джона Невіна залишитися на своїй посаді й управляти компанією. Стиль його керівництва характеризувався тим, що він приділяв мало уваги тонкощам управління, був різким і прямолінійним. Джон Невін брав активну участь у громадському житті містечка, де знаходилось підприємство. Однак через деякий час нові власники зрозуміли, що стиль його керівництва не відповідає тим вимогам, яким повинні відповідати керівники всіх японських компаній.

У 1989 році посаду генерального директора зайняв японець зі штаб-квартири корпорації Масатоші Оно. Спокійний і стриманий японський управлінець, який пройшов підготовку на одну з посад вищого рівня управління в компанії *Bridgestone*, Масатоші Оно був зразковим японським керівником – він вів самотній спосіб життя, не заводив непотрібних зв'язків, проводив багато часу у своєму домі. За період до кінця 1990-х років спокійний і стриманий стиль Масатоші Оно сприяв значним позитивним змінам в компанії *Firestone*. З кожним роком, в основному завдяки співпраці з компанією *Ford Motor Company*, збільшувалась частка ринку, яку контролювала *Firestone*. У кінці 1990-х років *Bridgestone/Firestone* стала третьою у світі за величиною компанією з виробництва автомобільних шин, після *Goodyear* та *Michelin*.

Однак через деякий час почали з'являтися повідомлення про виявлення виробничого дефекту в шинах компанії *Firestone*, який міг призвести до того, що під час руху на великій швидкості шини розпадуться на частини. Вперше ця проблема виявлена в шинах *Wilderness*, які ввійшли

в стандартний комплект обладнання автомобіля марки *Ford Explorer*, який був найпопулярнішим у світі. Протягом декількох тижнів компанії *Firestone* і *Ford* спільно працювали над реалізацією наймасштабнішої програми з вилучення бракованої продукції з ринку. На жаль, ця неприємна ситуація стала початком інших проблем.

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

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

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

Успішне відновлення бренду *Firestone* може стати прикладом того, як можна повернутися на ринок після повного провалу продукту. Новий керівник вміло провів заходи з відновлення іміджу компанії в очах споживачів, покращив показники діяльності і звернувся в компанію *Ford* із пропозицією про відновлення постачання шин для автомобілів цієї компанії. Щоб досягти цього, Джон Лемп довів до відома громадськості послідовну і чітку концепцію подальшого розвитку компанії, яка визнає свою відповідальність за проблеми, що існували в минулому, і в майбутньому буде проводити жорстку політику контролю якості продукції компанії.

Запитання:

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

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

Запитання для дискусії (доповіді)

14.1. Які особливості притаманні торговельним операціям міжнародних корпорацій порівняно з діяльністю малих і середніх підприємств на зовнішньому ринку? Які переваги в експорті мають транснаціональні корпорації?

Рекомендована література

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

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

3. Іващенко М. В. Міжнародний бізнес: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» / М. В. Іващенко. – Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. – 131 с.

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

5. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

6. Міхайлова Л. І. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Міхайлова, О. Ю. Юрченко, Ю. І. Данько. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 200 с.

7. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / Є. Г. Панченко. – Київ : КНЕУ, 2004. – 468 с.

8. Піддубна Л. І. Міжнародний менеджмент : конспект лекцій / Л. І. Піддубна, К. В. Іванієнко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 183 с.
9. More T. Utopia / T. More. – London, Harmondsworth : Penguin Classics, 1963. – 160 p.
10. Purdy D. Social Power and the Labour Market: a Radical Approach to Labour Economics / D. Purdy. – London : Palgrave Macmillan UK, 1988. – 280 p.
11. Щегельська М. Ісландія. Історія одного виходу з фінансової кризи / М. Щегельська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cyberbrains.org.ua>.
12. Finland Tests a New Form of Welfare [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.economist.com/finance-and-economics/2017/06/24/finland-tests-a-new-form-of-welfare>.
13. Laterza V. Finland: Basic Income Experiment – What we Know [Electronic resource] / V. Laterza. – Access mode : <https://basicincome.org/news/2015/12/finland-basic-income-experiment-what-we-know/>.
14. Sadowski J. Why Silicon Valley is Embracing Universal Basic Income? [Electronic resource] / J. Sadowski. – Access mode : <https://www.theguardian.com/technology/2016/jun/22/silicon-valley-universal-basic-income-y-combinator>.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади управління міжнародним бізнесом.....	5
Тема 1. Сутність і характерні риси менеджменту організацій суб'єктів міжнародного бізнесу.....	5
Тема 2. Становлення глобального менеджменту.....	12
Тема 3. Середовище суб'єктів міжнародного бізнесу.....	14
Тема 4. Етика і соціальна відповідальність міжнародних корпорацій.....	19
Змістовий модуль 2. Функції та пов'язувальні процеси міжнародного менеджменту.....	24
Тема 5. Стратегічне планування в міжнародних компаніях.....	24
Тема 6. Організаційний розвиток міжнародних компаній.....	31
Тема 7. Контроль і звітність міжнародних компаній.....	36
Тема 8. Управління людськими ресурсами у міжнародних компаніях.....	39
Тема 9. Ухвалення рішень у менеджменті організацій суб'єктів міжнародного бізнесу.....	47
Тема 10. Керування і комунікації у міжнародних компаніях.....	49
Змістовий модуль 3. Ключові сфери міжнародного менеджменту.....	53
Тема 11. Технологічна політика міжнародних компаній.....	53
Тема 12. Інвестиційні операції міжнародних компаній.....	55
Тема 13. Фінансовий менеджмент міжнародних компаній.....	59
Тема 14. Торговельні операції суб'єктів міжнародного бізнесу.....	60
Рекомендована література.....	64

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум
для студентів спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми «Міжнародний менеджмент»
першого (бакалаврського) рівня

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Піддубна** Людмила Іванівна

Відповідальний за видання *Н. В. Проскурніна*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2023 р. Поз. № 158 ЕВ. Обсяг 67 с.

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

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