

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації  
до виконання практичних завдань  
з навчальної дисципліни  
"МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ"  
для студентів спеціальності  
8.03050701 "Маркетинг"  
усіх форм навчання**

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

Затверджено на засіданні кафедри економіки та маркетингу.  
Протокол № 10 від 20.12.2013 р.

**Укладач Рубан В. В.**

**М54**        Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Міжнародний менеджмент" для студентів спеціальності 8.03050701 "Маркетинг" усіх форм навчання / укл. В. В. Рубан. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 28 с. (Укр. мов.)

Подано методичні рекомендації, що призначені для поглиблення, систематизації і контролю знань, отриманих студентами в процесі вивчення теоретичної частини навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050701 "Маркетинг" усіх форм навчання.

## Вступ

Сьогодні для інтеграції вітчизняної економіки у світове співтовариство необхідні професійні знання ринкових механізмів, принципів та методів управління транснаціональними корпораціями, дослідження вітчизняного та світового ринків, економічної кон'юнктури, комплексу заходів ефективного впливу на конкурентні позиції підприємства в ринкових умовах. Саме такі знання дає навчальна дисципліна "Міжнародний менеджмент" як філософія підприємницької діяльності міжнародних організацій в умовах глобалізації.

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

Головними завданнями навчальної дисципліни є вивчення: організаційної побудови міжнародного підприємства, особливостей управління, планування та контролю у міжнародній фірмі, основні фактори валютно-фінансового середовища, планування кадрів та особливості різних методів управління.

Метою практичних занять є систематизація, поглиблення і контроль знань, отриманих студентами на лекціях, самостійних заняттях, консультаціях. При підготовці до кожного практичного заняття студент повинен вивчити конспект лекції і рекомендовану літературу.

## **Плани семінарських занять**

### **Змістовий модуль 1. Теоретичні основи міжнародного менеджменту**

#### **Тема 1. Теоретичні основи міжнародного бізнесу**

- 1.1. Сутність, мета та основні завдання міжнародного бізнесу.
- 1.2. Основні етапи розвитку міжнародного бізнесу.
- 1.3. Форми міжнародного бізнесу.

**Література:** основна [2; 4; 6; 8; 13 – 16]; додаткова [29; 31; 32; 46].

#### **Тема 2. Сутність міжнародного менеджменту**

- 2.1. Сутність міжнародного менеджменту.
- 2.2. Основні завдання міжнародного менеджменту.
- 2.3. Функції міжнародного менеджера.
- 2.4. Особливості міжнародного бізнес-менеджменту.

**Література:** основна [2; 6; 8; 13; 19]; додаткова [30; 31; 42; 46; 48].

#### **Тема 3. Система міжнародного менеджменту і його середовище**

- 3.1. Визначення середовища міжнародного менеджменту.
- 3.2. Складові середовища міжнародного менеджменту.
- 3.3. Поняття зовнішнього середовища міжнародного бізнесу.
- 3.4. Урахування національних особливостей країн у діяльності міжнародного менеджера.
- 3.5. Ключові питання адаптації фірми до зовнішнього середовища.

**Література:** основна [2; 4; 8; 13; 14; 21]; додаткова [30; 31; 33; 46].

#### **Тема 4. Досвід організації менеджменту в різних країнах світу**

- 4.1. Розвиток теорій управління. Характеристика класичної ери менеджменту.
- 4.2. Поведінкові школи управління та їх вплив на практику міжнародного менеджменту.
- 4.3. Сутність стратегічних шкіл управління.
- 4.4. Сучасні теорії та концепції управління.

**Література:** основна [2; 4; 6; 13; 15; 19]; додаткова [29; 32; 34].

### **Змістовий модуль 2. Управління міжнародним бізнесом**

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

- 5.1. Сутність та основні елементи міжнародних стратегій в міжнародних компаніях.
- 5.2. Базові стратегії за М. Портером.

5.3. Види міжнародних стратегій.

5.4. Алгоритм стратегічного планування.

**Література:** основна [2; 4; 7; 8; 18]; додаткова [28; 31; 42].

### **Тема 6. Організація міжнародних ділових операцій**

6.1. Роль організаційного фактора у міжнародному менеджменті.

6.2. Принципи побудови організації міжнародного менеджменту.

6.3. Сучасні форми організації міжнародного бізнесу.

6.4. Організація міжнародної діяльності українських підприємств.

**Література:** основна [8; 9; 10]; додаткова [29; 32; 34].

### **Тема 7. Управління персоналом у міжнародному бізнесі**

7.1. Особливості управління персоналом у міжнародних компаніях.

7.2. Характеристика підходів до формування мотивації праці у міжнародних компаніях.

7.3. Зарубіжний досвід управління персоналом.

**Література:** основна [2; 6; 8; 13; 17; 19]; додаткова [28; 31; 32; 43].

### **Тема 8. Комунікації та мотивація в міжнародному менеджменті**

8.1. Комунікаційні потоки в міжнародному менеджменті.

8.2. Використання мотивації в міжнародному менеджменті.

8.3. Підвищення ефективності міжнародних комунікацій.

8.4. Особливості використання мотивації в корпораціях різних країн.

**Література:** основна [8; 17; 21]; додаткова [28; 31; 35].

### **Тема 9. Управління фінансами в міжнародному менеджменті**

9.1. Фінансовий менеджмент міжнародної компанії.

9.2. Управління валютним ризиком.

9.3. Міжнародний лізинг. Факторинг і форфейтинг.

**Література:** основна [2; 4; 6; 20]; додаткова [28; 29; 33].

### **Тема 10. Етика і соціальна відповідальність міжнародного менеджменту**

10.1. Суть етики міжнародного бізнесу і менеджменту.

10.2. Особливості соціальної відповідальності менеджменту в різних країнах.

10.3. Діловий протокол і етикет у міжнародному бізнесі.

**Література:** основна [6; 8; 15; 20; 25]; додаткова [29; 33; 47].

## Завдання до практичних занять

### Змістовий модуль 1. Теоретичні основи міжнародного менеджменту

#### Тема 1. Теоретичні основи міжнародного бізнесу

##### Завдання 1

**Мета:** формування знань та вмінь стосовно розробки маркетингової стратегії виходу на міжнародні ринки збуту.

Проведіть аналіз наведеної ситуації.

У 1837 році Вільям Проктер і Джеймс Гембл створили товариство в м. Цинцинатті, штат Огайо (США), що дозволило їм більш вигідно скуповувати тваринний жир, необхідний для виробництва їхньої майбутньої продукції – свічок і мила. Незабаром компанія Procter&Gamble (P&G) завоювала репутацію виробника високоякісної продукції. У 1890 році компанія була інкорпорована. Капітальні вкладення на суму 4,5 млн дол. дозволили побудувати додаткові заводи, закупити нове обладнання, розробити й постачати на ринок нову продукцію – миючі та дезінфікуючі засоби.

У наступні 10 років обсяг продажів зріс більш ніж у 2 рази в основному завдяки просуванню на ринок новинок – рідких миючих засобів (Ivory Liquid, Joy й Dawn).

У 1891 році (P&G) розгорнула свою діяльність у 26 країнах світу; загальний обсяг продажів досяг 11,4 млрд дол., з яких 70 % припадало на ринок США. P&G робила 90 видів споживчих і промислових товарів, і в 24 товарних категоріях виступала лідером. 95 % американських родин використали у своєму господарстві хоча б один товар компанії. 30 % продажів доводилося на торговельні марки – рідкий миючий засіб Ivory, Joy та Dawn. На думку менеджерів P&G, основними конкурентними перевагами компанії є:

- 1) зацікавлений в успіху фірми талановитий персонал;
- 2) репутація надійної та чесної компанії;
- 3) засоби особистої гігієни;
- 4) паперові вироби;
- 5) продукти харчування;
- 6) кава;
- 7) продукція спеціального призначення;
- 8) продовольче забезпечення й зберігання продукції.

Кожен з названих підрозділів має власного менеджера, свої фінанси, виробництво, продажі й групи менеджерів із просування розроблених компанією новинок на зовнішні ринки. Ці групи прямо підкоряються менеджерів підрозділу, що фактично є віце-президентом, відповідальним за валовий прибуток і витрати. Для рекламного забезпечення продукції, її розподілу й закупівель залучається місцевий персонал.

Наприкінці 90-х років ХХ століття витрати компанії на дослідження й розробки склали 200 млн дол. У цій сфері працювало 3 500 співробітників, 1 200 з яких пройшли професійну підготовку, а 500 мали докторські ступені.

У розпорядженні компанії перебуває 6 головних дослідницьких центрів, 4 з яких розташовані в США. Щорічні витрати на дослідницьку діяльність тільки за групою дезінфікуючих засобів становлять 30 млн дол.

Розглядаючи нові можливості для майбутнього збільшення обсягу продажів рідких миючих засобів, керівництво компанії виділило 3 основні напрями.

А. Впровадження нових товарних марок.

Ґрунтуючись на результатах виходу на ринок трьох лідируючих товарних марок, менеджери Р&Г підраховали, що новий продукт щонайменше 60 % своєї ринкової частки відвойовує у продуктів-конкурентів.

Бренд, що зайняв певну позицію у свідомості споживачів першим, володіє вдвічі більшою часткою ринку, ніж його послідовник. При цьому лідер одержує набагато більше прибутки від продажів, ніж інші бренди.

Однак після обговорення із представниками виробничих підрозділів з'ясувалося, що розробка нового бренда коштуватиме компанії в 20 млн дол., а витрати на маркетинг протягом першого року становитимуть приблизно 60 млн дол.

У цих умовах менеджери вирішили розробляти другий напрям діяльності.

Б. Поліпшення властивостей існуючого товару.

Даний напрям діяльності вимагає набагато менших вкладень, ніж пропозиція нового продукту. Тому менеджери вирішили розглянути можливість використання унікальної формули Н-80 при поліпшенні однієї з існуючих марок рідких миючих засобів. При цьому капітальні вкладення складуть ті ж 20 млн дол., однак маркетингові витрати складуть лише 10 млн дол. Залишалось лише вирішити, яка саме марка виграє більше за інші від подібного поліпшення.

Вибір припав на перший рідкий мийучий засіб Joy, уперше представлений на ринку у 1949 році, з 1970 року позиціонується як найбільш якісний мийний засіб. Рекламний слоган "Гарні чисті тарілки, які не можна не помітити", а також приємний лимонний запах і жовтий колір упакування підтримували цей імідж. Нова формула "ні сліду від води", що претендувала на дійсний технологічний прорив того часу й рятувала споживачів від необхідності сушити вимитий посуд, найбільше підходила саме для даної марки.

Таким чином, торговельна марка Joy була найкращим вибором для роботи у даному напрямі. Однак компанія виявила, що попит усередині країни є явно недостатнім. Це спонукало менеджерів шукати нові варіанти зростання бізнесу.

В умовах зростаючої інтернаціоналізації світової економіки, відкриття нових маркетингових можливостей компанія вибирає стратегію інтернаціоналізації свого бізнесу, активної експансії на міжнародні ринки.

В. Вихід P&G на нові ринки.

Сьогодні компанія P&G здійснює широку експортну діяльність, одержуючи більше половини доходу від продажів на закордонних ринках. При цьому менеджери компаній роблять ставку на ринки країн Центральної й Східної Європи, а також України. Розрахунок робиться на одержання прибутку від збільшення маркетингових витрат із просування на дані ринки вже існуючих товарних марок замість розробки нових і модифікації вже існуючих.

Одночасно основний акцент зроблений на "впізнання" продукції компанії на різних ринках світу й активізацію рекламної діяльності. Так, із цією метою бренд-менеджерам мила Ivory Liquid було додатково виділено 4 млн дол. на збільшення витрат на промоушн-акції та рекламу. Половина цієї суми була витрачена на досягнення лідируючого становища марки в категорії частоти згадування в ЗМІ, інші засоби пішли на програми "25 % безкоштовно".

Необхідно відповісти на такі питання:

1. Якою за характером є стратегія компанії P&G: диференційованою або глобальною?
2. Які зміни відбулися в маркетинговій діяльності компанії при виході на зовнішні ринки? Чим вони викликані?
3. Яку стратегію – стандартизовану чи адаптивну, на ваш погляд, використовує P&G на українському ринку? Обґрунтуйте відповідь.
4. Якими товарами на українському ринку ви користуєтеся? Як ви оцінюєте їх властивості?
5. Як ви оцінюєте міжнародні ризики компанії на українському ринку?



## Тема 2. Сутність міжнародного менеджменту

### Завдання 1

**Мета:** формування знань та вмінь стосовно розробки експортної товарної політики в міжнародній корпорації.

Ознайомтеся з наведеною ситуацією.

Клей "Сіста" був запропонований корпорацією "Хенкель" на ринок у якості герметика для заповнення зазорів, запобігання від проникнення повітря, рідин, твердих часток. У 1978 році товари марки "Сіста" продавалися лише в Західній Європі, що давало 3,5 % загального обсягу продажів фірми.

Ринок герметиків для споживання за принципом "Зроби сам" був невеликим порівняно з ринком герметиків промислового призначення та маленьким порівняно з ринком клеїв. Корпорація довго нехтувала ним. Однак на внутрішньому ринку Німеччини їй удалося пристосувати свої продукти й програму маркетингу до ринку "Зроби сам". Таким шляхом одночасно скоротивши асортименти в цілому, їй удалося з 1980 році за п'ять років збільшити обсяг продажів у Німеччині з 28 млн до 34 млн марок. Постало питання: "Чи можна повторити успіх продукції марки "Сіста" на зовнішньому ринку?" Пропозиції були розіслані у філії і представництва компанії за кордоном.

Реакція дочірніх компаній на запропонований центральними органами корпорації план дій була однотипною й лише негативною. Ось їхні основні аргументи:

а) продукція, вироблена у Німеччині, не викличе ентузіазму на новому для неї ринку: "Люди в нашій країні купують вітчизняні товари";

б) неправильно визначені вимоги до якості: "Тут люди купують недорогі герметики. З такою якістю й такою метою компанія не буде одержувати пристойний дохід";

в) є проблеми з назвою: "У людей будуть труднощі з вимовою. "Сіста" що значить "останній". Людям не сподобається це додаткове значення";

г) багато претензій до упакування: "Ці тубики виглядають занадто по-німецьки", "Зробіть упакування більш привабливою", "Зелену упаковку тут не продати", "На тубиках повинні бути написи тільки однією мовою", "Ви повинні друкувати написи або вгорі, або внизу, а не з усіх боків";

д) викликає невдоволення брошура для споживача: "У брошурі будинки виглядають не так, як у моїй країні";

е) не залучає запропонована система стимулювання торгівлі: "Ваші німецькі методи стимулювання ефективні тільки для торгівлі пивом. Вони тут не спрацюють".

Перелік завдань:

1. З огляду на те, що корпорація як і раніше має сильне бажання вийти на західноєвропейський ринок не тільки з м'якими засобами, як можна було б послабити або зняти принциповий опір філій?

2. Що конкретно можна порекомендувати змінити в стратегії філій центра, що залишити в силі, з урахуванням запропонованого раніше варіанта стратегії?

3. Як подібну проблему можна було б вирішити в умовах українського ринку?

### **Тема 3. Система міжнародного менеджменту і його середовище**

#### **Завдання 1**

**Мета:** формування знань та вмінь стосовно розрахунку продажної ціни продукції.

Відомо, що витрати підприємства на виробництво продукції склали 200 тис. грн. Витрати, пов'язані з просуванням товару на міжнародний ринок і його реалізацію – 30 тис. грн. Необхідно розрахувати рекомендований рівень продажної ціни одиниці продукції, яка дозволила б після реалізації 130 тис. кг продукції отримати 30 % прибутку.

#### **Методичні рекомендації до виконання завдання 1**

У ході здійснення зовнішньоекономічних операцій цінова стратегія фірми передбачає встановлення таких цін, які дозволяють оволодіти певною часткою ринку, розширити обсяги продажів та отримати запланований обсяг прибутку.

Сьогодні на світовому ринку компанії використовують, в основному, такі цінові стратегії:

- 1 – орієнтація на низькі витрати;
- 2 – унікальні характеристики товару;
- 3 – об'єднання двох попередніх підходів;
- 4 – пристосування до цінової стратегії сильної фірми.

Процес визначення ціни товару поєднує два етапи:

на першому етапі відділом маркетингу фірми порівнюються основні характеристики товару із кращими та гіршими галузевими показниками;

на другому – здійснюється розробка продажних цін із урахуванням калькуляції витрат, аналізу ринкових цін та їх коливання під впливом попиту і пропозиції, цінових меж, різновиду цінової політики, накладних витрат та інших чинників.

Розрахунок ціни продажу одиниці товару здійснюється за формулою:

$$Ц = В / (1 - П), \quad (1)$$

де Ц – ціна продажу одиниці продукції, грош. од.;

В – витрати виробництва й обігу, грош. од.;

П – коефіцієнт запланованого прибутку.

Великі західні компанії при виході на новий ринок та його освоєнні детально розраховують витрати та прибутки. При цьому враховується життєвий цикл експортованого товару, в основі якого лежать показники обсягу продажу, витрат виробництва й обігу, фази життєвого циклу товару та особливості потенційного ринку збуту.

## Завдання 2

**Мета:** формування знань та вмінь стосовно розрахунку рентабельності власного і позикового капіталу зарубіжного підприємства.

Необхідно розрахувати рентабельність власного і позикового капіталу зарубіжного підприємства, якщо відомо, що балансова вартість власних коштів на кінець року склала 140 тис. дол., підприємство має залучені ресурси у вигляді довгострокового кредиту на суму 40 тис. дол., а сума одержаного прибутку від господарської діяльності – 23 тис. дол.

### Методичні рекомендації до виконання завдання 2

У зарубіжних економічних дослідженнях широко використовується рентабельність власного капіталу. Показник відображає ефективність використання капіталу, інвестованого в фірму за рахунок власних джерел фінансування:

$$P_{\text{вк}} = \frac{\Pi}{Вк} \times 100\%, \quad (2)$$

де  $P_{\text{вк}}$  – рентабельність власного капіталу, %;

Π – прибуток (чистий) за звітний період, грош. од.;

Вк – власний капітал (балансова вартість на кінець звітного періоду), грош. од.

У ряді країн замість даного показника частіше використовується рентабельність власного і довгострокового позикового капіталу. В основу його розрахунку беруть суму всього вкладеного на тривалий строк капіталу:

$$P_{\text{впк}} = \frac{\Pi}{V_{\text{к}} + \Pi_{\text{к}}} \times 100\%, \quad (3)$$

де  $P_{\text{впк}}$  – рентабельність власного і довгострокового позикового капіталу, %;

$\Pi$  – прибуток (чистий) за звітний період;

$V_{\text{к}}$  – власний капітал (балансова вартість) на кінець звітного періоду, грош. од.;

$\Pi_{\text{к}}$  – довгостроковий невиплачений позиковий капітал на кінець звітного періоду, грош. од.

Кожне підприємство намагається максимізувати цей показник за рахунок як поліпшення використання ресурсів та ефективного менеджменту, так і залучення позикового капіталу в розумних межах за сприятливої кон'юнктури ринку.

## Змістовий модуль 2. Управління міжнародним бізнесом

### Тема 5. Стратегічне управління в міжнародних компаніях

#### Завдання 1

**Мета:** формування знань та вмінь стосовно розрахунку конкурентоспроможності іноземного підприємства.

На основі даних табл. 1 оцінити конкурентоспроможність двох іноземних підприємств.

Таблиця 1

#### Вихідні дані

Показники	Підприємство 1	Підприємство 2
Обсяг продажу товарів за рік, тис. дол.	14,80	10,12
Вартість сировини, тис. дол.	1,8	1
Вартість готової продукції на складі підприємства, тис. дол.	4,8	5,5

## Методичні рекомендації до виконання завдання 1

Конкурентоспроможність підприємства може характеризувати коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів ( $K_{об\ мз}$ ). Він визначається діленням обсягу продажу ( $Про$ ) на вартість цих запасів (МВЗ):

$$K_{об\ мз} = \frac{Про}{МВЗ} \quad (4)$$

Зростання показника відбувається тоді, коли зростають попит на товар і ціна його реалізації, а також коли зменшуються запаси готової продукції і сировини.

Зниження коефіцієнта оборотності матеріально-виробничих запасів відбувається при зменшенні попиту на готову продукцію, або при збільшенні запасів сировини. Не виключається можливість і перевиробництва продукції за стабільності попиту на неї і цін реалізації.

Для підвищення інформованості про діяльність фірми доцільно визначити питому вагу нереалізованої продукції у матеріально-виробничих запасах, а також коефіцієнт оборотності нереалізованої продукції ( $K_{об\ нп}$ ) як відношення обсягу продажу ( $Про$ ) до вартості цієї продукції (НП):

$$K_{об\ нп} = \frac{Про}{НП} \quad (5)$$

Зростання двох останніх показників є небажаним явищем для економіки підприємства.

## Завдання 2

**Мета:** формування знань та вмінь стосовно розрахунку ефективності імпорту.

Вітчизняне підприємство імпортує тканину із Турції в обсязі 60 тис. м<sup>2</sup> на суму 160 тис. дол. при собівартості 1,5 дол. Тканина в Україні коштує: 1 м<sup>2</sup> – 13 грн, а її собівартість складає 9 грн. Транспортні витрати – 20 тис. дол., а організаційні витрати – 6 тис. дол. Розрахувати ефективність імпорту тканини. Валютний курс складає 8,2 грн за 1 дол.

### Завдання 3

**Мета:** формування знань та вмінь стосовно розрахунку ефективності експорту.

Експортна ціна будівельної суміші – 2 дол., народногосподарські витрати на виробництво суміші 1,5 грн. Транспортні витрати – 0,13 грн. Організаційні витрати – 0,08 грн. Ціна будівельної суміші на внутрішньому ринку становить 10 грн. Визначити ефективність експорту. Валютний курс складає 8,2 грн за 1 дол.

#### Методичні рекомендації до виконання завдань 2, 3

Основним джерелом прибутку від зовнішньоторговельних операцій є зовнішня торгівля, тобто експорт або імпорт товарів та послуг.

При експортно-імпортних операціях істотною умовою їхнього успішного проведення є аналіз ефективності потенційних операцій.

Одним із напрямів аналізу ефективності експортно-імпортної діяльності є розрахунок коефіцієнтів ефективності.

Експорт товару оцінюється ефективним, якщо експортний прибуток перевищує експортні витрати. Для зіставлення цих абсолютних показників розраховується базовий коефіцієнт ефективності експорту:

$$E_{eб} = V_e / (C_T + T_p + O_p), \quad (6)$$

де  $E_{eб}$  – базовий коефіцієнт ефективності експорту;

$V_e$  – виторг від експорту, грош. од.;

$C_T$  – собівартість товару, грош. од.;

$T_p$  – транспортні витрати, грош. од.;

$O_p$  – організаційні витрати, грош. од.

Якщо  $E_{eб}$  більше 1, то експорт ефективний. Чим вище цей коефіцієнт, тим вище ефективність експорту.

Для аналізу ефективності експорту з погляду можливості альтернативної реалізації товару всередині країни розраховується альтернативний коефіцієнт ефективності експорту:

$$E_{ea} = (V_e - C_T - T_p - O_p) / (V_B - C_T), \quad (7)$$

де  $E_{ea}$  – альтернативний коефіцієнт ефективності експорту;

$V_B$  – внутрішній виторг (виторг від продажу товару на національному ринку), грош. од.

Якщо  $E_{ea}$  більше 1, то експорт товарів є ефективним.

Таким чином, для визначення ефективності експорту необхідно розрахувати коефіцієнти  $E_{eb}$  і  $E_{ea}$ . Всього виторг від реалізації та витрати повинен бути поданий в одній валюті.

#### Завдання 4

**Мета:** формування знань та вмінь стосовно розрахунку стану конкуренції на міжнародному ринку.

На ринку побутової техніки Росії конкурують чотири великих компанії-постачальники. Ринкові частки трьох із них відповідно 0,3; 0,2; 0,1. Знайти ринкову частку четвертої компанії й коефіцієнт варіації ринкових часток.

#### Методичні рекомендації до виконання завдання 4

Для визначення рівня концентрації на ринку можна використати коефіцієнт варіації ринкових часток. Так, якщо використати коефіцієнт варіації, що є відношенням середньоквадратичного відношення до середньоарифметичного, то він буде дорівнювати нулю у тому випадку, коли дорівнює нулю дисперсія й ринкові частки однакові. Коефіцієнт варіації буде близький до одиниці, коли одна фірма займає майже всю частку ринку. Коефіцієнт варіації розраховується за формулою:

$$v = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (q_i - \frac{1}{n})^2}, \quad (8)$$

де  $v$  – дисперсія ринкових часток;

$n$  – кількість фірм у галузі;

$q_i$  – ринкова частка фірми.

Іноді пропонується використати не коефіцієнт варіації, а коефіцієнт, що становить різницю одиниці та коефіцієнта варіації. Очевидно, що результати діагностики у цьому випадку будуть такими ж, тільки напрям концентрації буде читатися протилежно.

#### Завдання 5

**Мета:** формування знань та вмінь стосовно вибору ефективного каналу розподілу продукції.

Необхідно вибрати канал розподілу за критерієм ефективності із трьох альтернатив:

- канал нульового рівня: витрати, пов'язані з обслуговуванням власної роздрібно-торговельної мережі, становлять 200 млн грн, витрати обігу – 150 млн грн, прибуток від реалізації товару – 550 млн грн;

- однорівневий канал (використання посередника – роздрібно-торгівлі): витрати обігу – 80 млн грн, прибуток – 50 млн грн;

- дворівневий канал (виробник продає товар оптовому посереднику): витрати обігу – 60 млн грн, прибуток – 140 млн грн.

### Методичні рекомендації до виконання завдання 5

Для вибору каналу розподілу за критерієм ефективності використовують формулу віддачі від вкладеного капіталу (середня норма прибутку):

$$O = \frac{\Pi}{B_k} \times 100\%, \quad (9)$$

де  $O$  – віддача від вкладення капіталу, або середня норма прибутку, %;

$\Pi$  – прибуток, отриманий від вкладення капіталу, грн;

$B_k$  – величина вкладеного капіталу, грн.

### Завдання 6

**Мета:** формування знань та вмінь стосовно коректування стратегічних дій міжнародної компанії.

Компанія торік мала валовий прибуток 15 млн грн. Цього року з виходом компанії на міжнародні ринки валовий прибуток виріс на 15 %. Загальна сума витрат на стратегічні зміни склала 440 000 грн. Необхідно розрахувати річний економічний ефект від нової стратегії компанії і рентабельність витрат на коректувальні заходи.

### Методичні рекомендації до виконання завдання 6

Річний економічний ефект змін ( $E_p$ ) визначається за формулою:

$$E_p = \Pi_{\text{дод}} - Z, \quad (10)$$

де  $\Pi_{\text{дод}}$  – сума додаткового прибутку компанії, грн;

$Z$  – сума витрат на стратегічні зміни, грн.



Рентабельність витрат на зміну стратегії ( $P_c$ ) визначається за формулою:

$$P_c = \frac{\Pi_{\text{дод.}}}{3}. \quad (11)$$

## Тема 7. Управління персоналом у міжнародному бізнесі

### Завдання 1

**Мета:** формування знань та вмінь стосовно розробки заходів щодо ефективного мотивування робітників.

Ознайомтеся з такою ситуацією.

Коли три роки тому Павло Іванович Іванов став директором і співвласником м'ясокомбінату, то комбінат перебував у стабільному фінансовому становищі. Комбінат продавав свою продукцію в усі сусідні регіони та за кордон, а обсяг цих продажів зріс на 15 – 20 % у рік. Люди купували продукцію комбінату через її якість. Однак Іванов незабаром помітив, що працівники комбінату не приділяють достатньої уваги рівню виконання своєї роботи. Вони робили великі помилки: наприклад, плутали упакування й наклейки для різних зразків продукції; додавали у вихідну продукцію не ті складники; погано перемішували склад ковбас і сосисок. Були випадки, коли працівники ненавмисно псували готову продукцію засобами для чищення робочих місць.

Люди виконували протягом восьми годин тільки те, що їм було сказано, а потім ішли додому.

Для того щоб підвищити вмотивованість і зобов'язання працівників комбінату, Іванов разом з іншими керівниками підприємства вирішили ввести в керування систему участі працівників у прийнятті рішень. Для початку вони довірили перевірку якості продукції. У результаті вище керівництво визначало смак продукції, а самі працівники робили це на своїх місцях. Таке становище справ незабаром спонукало останніх до виробництва продукції більш високої якості. Працівників стала цікавити собівартість продукції підприємства, а також те, що думають покупці про різні сорти м'ясних і ковбасних виробів.

Одна із бригад навіть розробила технологію впровадження на своїй ділянці спеціального пластикового вакуумного упакування для продукції, яка швидко псується. Для цього членам бригади довелося зібрати необхідну

інформацію, встановити проблему, налагодити робочі контакти з постачальниками й іншими працівниками на м'ясокомбінаті, а також провести обстеження універсамів і м'ясних кіосків, щоб довідатися про те, як зробити упакування краще. Бригада взяла на себе відповідальність за визначення якості, а згодом і за поліпшення у виробничому процесі. У підсумку, все це привело до того, що серед працівників стали з'являтися скарги на тих, чий рівень виконання роботи був низьким, чия байдужність заважала поліпшенню роботи. Пізніше скарги стали поширюватися і на керівний склад і супроводжувалися вимогами їхньої перепідготовки або звільнення. Було вирішено, що замість звільнення вони пройдуть перепідготовку прямо на підприємстві за участю всіх зацікавлених сторін.

Іванов разом з іншими вищими керівниками підприємства й представниками робітників розробили нову систему оплати, названу "розділена участь у результатах роботи м'ясокомбінату". У рамках цієї системи фіксований відсоток балансового прибутку ділився кожні шість місяців між всіма працівниками підприємства. Індивідуальна участь у розділеному прибутку ґрунтувалася на результатах оцінки рівня виконання роботи кожним з учасників цього процесу. Сама система оцінки була розроблена й провадилася в життя групою працівників м'ясокомбінату, що представляла його окремі підрозділи. Так, працівників підприємства оцінювали: за їхнім внеском у групову роботу; за тим, як вони спілкуються з членами групи; за їхнім відношенням до групової роботи; за дисципліною відвідування роботи та за дотриманням техніки безпеки.

Крім того, групи або бригади були відповідальні за відбір, підготовку й оцінку своїх працівників, а якщо це було необхідно, то й за звільнення своїх колег по роботі. Вони також ухвалювали рішення щодо графіка роботи, необхідного бюджету, виміру якості й відновленню устаткування. Багато чого, що раніше було роботою керівника групи на такому підприємстві, тепер стало частиною роботи кожного члена групи.

Іванов П. І. вважав, що успіх його бізнесу визначався таким:

- люди хочуть бути значимими. І якщо це не реалізується, причина – у керівництві;
- люди виконують роботу на тому рівні, що відповідає їхнім очікуванням. Якщо говорити людям, чого від них очікують, то можна впливати на рівень виконання ними своєї роботи й у такий спосіб мотивувати їх;
- самі очікування працівників визначаються цілями, які вони перед собою ставлять, а також системою винагороди;

- Будь-які дії керівництва й менеджерів підприємства значною мірою впливають на формування у працівників очікування;
- Будь-який працівник здатен навчитися виконувати багато нових різноманітних завдань у рамках своєї роботи;
- результати діяльності підприємства показують, хто я такий і яка моя робота. Вона полягає у створенні умов, за яких найвищий рівень виконання роботи кожним слугує як його індивідуальним інтересам, так і інтересам підприємства у цілому.

Дайте відповіді на такі питання:

1. Охарактеризуйте існуючу на м'ясокомбінаті систему винагороди.
2. Яким чином і якою мірою мотиваційна політика Іванова П. І. задовольняє потреби з ієрархії за Маслоу?
3. У чому успіх політики використання мотиваційної теорії очікування?
4. Бажали б ви працювати на даному м'ясокомбінаті?
5. Чи можливий успіх подібної мотиваційної програми на підприємствах інших галузей, у тому числі галузей нематеріального виробництва?

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 1**

Керівникові, щоб ефективно рухатися до поставленої мети, необхідно координувати роботу й змусити персонал виконувати її.

Функція мотивації полягає у спонуканні персоналу до ефективної сумлінної діяльності для досягнення цілей організації. Вона спрямована на визначення потреб персоналу, розробку систем винагород за виконану роботу, використання різних систем оплати праці.

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

Тією чи іншою мірою людина зіштовхувалася з різними формами мотивації з ранніх періодів розвитку цивілізації. Найпершим із застосовуваних прийомів мотивації був "метод батога й пряника".

З розвитком промислової революції, завдяки, в основному, ефективності, з якої організації застосовували досягнення технології й спеціалізацію, життя звичайних людей почало поліпшуватися. І чим більше воно поліпшувалося, тим більше управлінці почали розуміти, що простий "пряник" не завжди змушує людину працювати старанно. Цей факт змусив спеціалістів у сфері управління шукати нові рішення проблеми мотивації у психологічному аспекті.

Яскравим представником використання в управлінні психологічних мотивів був Елтон Мейо. Він придбав собі популярність і репутацію в ході експерименту, проведеного на текстильній фабриці у Філадельфії в 1923 – 1924 роках. Плинність робочої сили на прядильній ділянці цієї фабрики досягла 250 %, тоді як на інших ділянках вона становила 5 – 6 %. Після уважного вивчення ситуації Мейо визначив, що умови праці прядильника давали мало можливості спілкування один з одним і що їхню працю мало поважали. З дозволу адміністрації він як експеримент установив для прядильників дві 10-хвилинних перерви для відпочинку. Плинність кадрів різко знизилася, покращився матеріальний стан робітників, оскільки виготовлення значно зросло.

Першим великим дослідженням поведінки працівника на робочому місці стала серія експериментів у Хоторні, які проводилися Мейо і його співробітниками наприкінці 20-х років ХХ століття на підприємстві у м. Хоторн, штат Іллінойс.

Головним результатом досліджень став той факт, що вперше в історії менеджменту заявила про себе "школа людських відносин": соціологи й психологи зацікавилися проблемами виробничої діяльності. Дослідники прийшли до висновку, що робота – це щось більше, ніж просте заробляння засобів на життя, робочі колективи є соціальними одиницями, які можуть стримувати продуктивність робітника, виробляти свої норми денної продуктивності й навіть впливати на те, щоб винагорода робітникам виплачувалася пропорційно кількості і якості праці. З появою робіт Е. Мейо стало ясно, які потенційні вигоди це обіцяє, а також те, що мотивація за типом "батога й пряника" є недостатньою. Функція мотивації ґрунтується на існуючій теорії мотивації. Тією чи іншою мірою загальна теорія мотивації вивчає потреби, мотиви й пов'язану з ними винагороду.

## Завдання 2

**Мета:** формування знань та вмінь стосовно управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях.

Необхідно визначити показники оцінки претендентів на робоче місце з точки зору їх загальної відповідної цінності для СП "Експрес". Провести ранжування кандидатів за кожним критерієм, використовуючи інформацію в наведених характеристиках. Результати занести в таблицю оцінок (табл. 2), доповнити їх ще критеріями, які на вашу думку, є необхідними.

## Оцінки претендентів на посаду

Критерії ранжування	Ранги		
	1	2	3
Зацікавленість в одержуваній посаді			
Знання прав та обов'язків майбутньої посади			
Ерудиція за профілем майбутньої діяльності			
Ініціативність			
Управлінські навички			
Знання іноземних мов			
Навички роботи з комп'ютером			
Комунікативні навички			
Схильність до відряджень			
Здатність установити сприятливий мікроклімат у колективі			
<b>Разом</b>			
<b>Кінцевий ранг</b>			

У зв'язку зі звільненням комерційного директора корпорації, виникла необхідність підбору його наступника. На посаду можуть претендувати три кандидати. Їх характеристики наведено далі.

**Новіков Володимир Олексійович.** 30 років. Освіта вища, закінчив Київський національний економічний університет. Працював директором територіальної філії "Експрес" у м. Кіровоград.

Відмінний організатор із аналітичним розумом та творчим підходом. Вміє швидко оцінювати виробничі обставини, підібрати, розставити та максимально завантажити людей, перевірити результат. Суворий при оцінці своєї діяльності та підлеглих.

Прибічник чіткого розподілу функцій між підлеглими. Вміє довго не втручатися в справи підлеглих йому структурних одиниць, якщо ті не припускають збоїв у роботі. Не любить людей повільних та некомпетентних у своїй справі. У цих випадках втручається у справи, прагнучи своїм прикладом показати практичний взірець справи.

Може працювати з комп'ютером, створив локальну мережу для своєї філії й стимулює працівників, які прагнуть до адаптації програмного забезпечення для потреб філії.

Систематично відтворює нові ідеї перед керівництвом, ставлячи питання про модернізацію виробництва та філії СП. Вміє встановити контакт із науковими працівниками, зацікавити своїми ідеями. Підтримує нововведення і допомагає їх втілювати.

Швидкий, рухливий, володіє почуттям гумору, який іноді переходить у сарказм. У відносинах сухий, офіційний. З неохотою йде на спілкування з людьми, які не розбираються у комп'ютерній техніці.

Може відхилити гарну ідею, якщо в нього не було часу в неї вникнути. Не любить, коли його довго переконують. З людьми, які відхилили його пропозиції, офіційний до неприязності. Підлабузників не терпить.

Ставлення до нього різне. Одні колеги поважають його за любов до творчості, високий рівень знань, інші – критикують за фантазерство, за захоплення експериментами.

Дещо замкнутий, небагатослівний, зближується з людьми повільно, але надовго.

**Іванов Артем Борисович.** 32 роки. Має вищу освіту. Закінчив Харківський економічний університет за спеціальністю менеджер із зовнішньоекономічної діяльності. Працює референтом у комерційного директора СП "Фактор", який конкурує з СП "Експрес".

Вміло поєднує планування та аналіз господарської діяльності з організаційною роботою. Створив інформаційно-аналітичний відділ СП "Фактор". Підбираючи спеціалістів, тривалий час придивляється до них.

Роботу веде без поспіху. Всі запропоновані рішення ретельно економічно обґрунтовує.

Не прибічник чіткого розподілу обов'язків. Сповна віддається роботі. Такого ж ставлення вимагає від підлеглих. Вміє створити атмосферу творчості, зацікавити людей. Не терпить у людях бездумного механічного підходу до справи. Цінує ініціативних, самостійних людей. Сам часто дає обґрунтовані пропозиції. Його виступи завжди злободенні, а рішення, які він пропонує, настільки неочікувані, що витримують активну полеміку.

Часто і гостро критикує неправильні дії керівників, незважаючи на їх ранг. Не шкодує часу, щоб переконати людей в правильності запропонованого. Вміє відстояти свою думку.

Любить спілкуватися з людьми, легко встановлює контакти, та не завжди вміє в подальшому їх підтримувати. Прибічник об'єктивного ставлення до людей. Людина пряма, принципова. Зважає на думки інших людей. Гостро переживає критичні зауваження на свою адресу. Іноді можливі депресії. Під час особливого хвилювання прагне говорити повільно.

Має яскраво означені захоплення – комп'ютерні ігри. Вільний час може годинами сидіти за комп'ютером, однак навички користування комп'ютером за рамками ігор його не цікавлять.

Звертався до керівництва СП з проханням про підвищення, але отримав категоричну відмову.

**Петров Павло Петрович.** 27 років. Освіта вища. Закінчив Сумський державний педагогічний університет за спеціальністю практичний психолог. Два роки працював представником СП "Експрес" у скандинавських країнах. Зараз менеджер з імпорту. Швидко орієнтується у виробничих ситуаціях, але часто допускає помилки через поспішні рішення.

Вміло диференціює підхід до колег. Знає характер, нахили і ставлення до справи кожного. Особливу увагу приділяє розвитку відчуття відповідальності у підлеглих.

Поряд з оперативним вирішенням питань відділу імпорту, займається самоосвітою. Добре володіє англійською та норвезькою мовами.

Маючи можливість працювати в мережі Інтернет, здатний, захопившись, непродуктивно витратити час.

Особисто брав участь у підготовці тестової бази для атестації керуючих територіальними представництвами СП "Експрес". Любить виступати на зборах і нарадах, прагнучи вразити своєю ерудицією. Може похвалити себе без необхідних для того підстав. Найбільших успіхів досягає при самостійній роботі.

## **Тема 10. Етика і соціальна відповідальність міжнародного менеджменту**

### **Завдання 1**

**Мета:** формування знань та вмінь стосовно наслідків соціально-відповідального бізнесу міжнародних компаній в Україні.

Наведіть головні риси соціально-відповідального бізнесу міжнародних компаній на сучасному етапі. Виділіть позитивні та негативні наслідки цього явища.

1. Дайте визначення поняття "соціально-відповідальний бізнес".
2. Заповніть таблицю основних позитивних і негативних наслідків соціально-відповідального бізнесу (табл. 3).

Таблиця 3

### **Позитивні і негативні наслідки соціально-відповідального бізнесу**

Позитивні наслідки	Негативні наслідки

3. Наведіть приклади основних причин, що зумовили виникнення соціально-відповідального бізнесу в міжнародних компаніях.

## Рекомендована література

### Основна

1. Білик Р. С. Міжнародний менеджмент : навч. посібн. / Р. С. Білик, Р. Р. Білик. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2010. – 320 с.
2. Временная типовая методика определения экономической эффективности создания и деятельности на территории СССР совместных предприятий. – М. : ТПП СССР, 1988. – 54 с.
3. Гайдучок І. Г. Спільні підприємства / І. Г. Гайдучок. – К. : Техніка, 1989. – 44 с.
4. Голубович А. Д. Экономический анализ деятельности совместных предприятий в машиностроении / А. Д. Голубович, Г. И. Микерин. – М. : Машиностроение, 1989. – 160 с.
5. Господарський кодекс України (зі змінами та доповненнями) // Голос України. – 2003. – № 49. – С. 15 – 25.
6. Гофман Н. Ф. Основы внешнеэкономической деятельности / Н. Ф. Гофман. – М. : Санкт-Петербург, 2001. – 201 с.
7. Захаров С. Н. Эффективность внешнеэкономического комплекса (Методы обоснования и стимулирования) / С. Н. Захаров. – М. : Экономика, 1988. – 248 с.
8. Лисица Н. М. Международный маркетинг : учебн. пособ. / Н. М. Лисица, В. Д. Рогожин, В. В. Юрченко. – Х. : Изд. дом "ИНЖЭК", 2004. – 176 с.
9. Международный менеджмент : учебник / под ред. С. Э. Пивоварова. – СПб. : Литер, 2000. – 624 с.
10. Міжнародний менеджмент : навч. посібн. / І. О. Піддубний, І. Е. Астахова, Л. М. Бондаренко та ін.; за редакцією проф. І. О. Піддубного. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2004. – 252 с.
11. Міжнародний менеджмент : навч. посібн. / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
12. Ноздрева Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева, А. И. Цыгичко. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 304 с.
13. Орлов П. А. Менеджмент качества и сертификация продукции / П. А. Орлов. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2004. – 304 с.
14. Податковий кодекс України (зі змінами та доповненнями) // Голос України. – 2011. – № 13–14, 15–16, 17. – С. 112.



15. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.91 № 959/ХП-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 29. – С. 377.
16. Про інвестиційну діяльність : Закон України (зі змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 47. – С. 1321–1359.
17. Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території міста Харкова : Закон України (зі змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради. – 2000. – № 32. – С. 259.
18. Пунин Е. И. Ценообразование в международной торговле: теория и практика формирования цен в условиях научно-технической революции / Е. И. Пунин. – М. : Международные отношения, 1986. – 280 с.
19. Реутов В. Е. Международная инвестиционная деятельность : учебн. пособ. / В. Е. Реутов, А. С. Горда. – Симферополь : Феникс, 2008. – 335 с.
20. Рогожин В. Д. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібн. / В. Д. Рогожин, Л. В. Базалієва. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 194 с.
21. Рубан В. В. Усовершенствование процесса мониторинга внутренней и внешней среды отечественных машиностроительных предприятий / В. В. Рубан, Ж. С. Лутицкая // Бизнес Информ. – 2011. – № 4. – С. 43–46.
22. Синецкий Б. И. Внешнеэкономические операции: организация и техника / Б. И. Синецкий. – М. : Международные отношения, 1989. – 348 с.
23. Томсинов В. А. Внешнеторговые сделки. Практические рекомендации по составлению контрактов / В. А. Томсинов. – М. : ТАНТРА, 1994. – 272 с.
24. Хойер В. Как делать бизнес в Европе / В. Хойер. – М. : Прогресс, 1992. – 320 с.
25. Штумпф Г. Лицензионный договор / Г. Штумпф ; пер. с нем. – М. : Прогресс, 1988. – 244 с.
26. Фомичев В. И. Международная торговля / В. И. Фомичев. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 286 с.
27. Філіпенко Т. В. Правові основи зовнішньоекономічної діяльності : наук.-практ. посібн. / Т. В. Філіпенко. – Донецьк : ДЮІ ЛДУВС, 2006. – 151 с.

### **Додаткова**

28. Ващенко В. В. Митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності / В. В. Ващенко // Фінанси України. – 2000. – № 3. – С. 40–46.
29. Вольне–Руссет Э. Я. Планирование и расчет эффективности приобретения лицензий / Э. Я. Вольне–Руссет. – М. : Экономика, 1973. – 144 с.

30. Всеобщее управление качеством : учебник для вузов / О. П. Глукин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров ; [под ред. О. П. Глудкина]. – М. : Радио и связь, 1999. – 600 с.
31. Дахно И. И. Лицензированная торговля в системе международных экономических отношений / И. И. Дахно, Р. П. Кравец, В. Н. Лахно – К. : Наук. думка, 1987. – 44 с.
32. Имиттгофф. Экспорт: право и практика международной торговли. – М. : Юридическая литература, 1993. – 320 с.
33. Кабушко Т. В. Встречная торговля: прошлое и будущее? (О современной практике и перспективе встречных операций в международной торговле) / Т. В. Кабушко, С. А. Пономарев. – М. : Международные отношения, 1989. – 180 с.
34. Киреев А. Л. Международная экономика / А. Л. Киреев. – М. : Международные отношения, 1997. – 416 с.
35. Левшин Ф. М. Мировые товарные рынки: методология изучения конъюнктуры / Ф. М. Левшин. – М. : Международные отношения, 1978. – 228 с.
36. Левшин Ф. М. Мировые рынки, конъюнктура и цены / Ф. М. Левшин, С. Б. Мухин. – М. : Междунар. отношения, 1987. – 128 с.
37. Методика определения экономической эффективности внешнеэкономических связей СССР. – М. : Госплан СССР, 1980. – 160 с.
38. Методические указания по организации и проведению конкурсного выбора иностранного партнера (международных торгов) при создании на территории СССР совместных предприятий. – М. : ВНИИВС, 1988. – 32 с.
39. Новый механизм внешнеэкономической деятельности и международного сотрудничества / под ред. И. Л. Иванова. – М. : Международные отношения, 1988. – 224 с.
40. Носова О. Прямые иностранные инвестиции в трансформационной экономике Украины / О. Носова // Экономика Украины, 2000. – № 5. – С. 47–52.
41. Масштабей В. Я. Пути повышения конкурентоспособности экспортной продукции (научно-технический аспект) / В. Я. Масштабей, Л. А. Желдкова, Т. П. Кутина. – К. : Наук. думка, 1985. – 98 с.
42. Орлов П. А. Влияние вступления Украины в ВТО на эффективность экспортно-импортной деятельности отечественных машиностроительных предприятий / П. А. Орлов, Е. М. Крамарева // БИЗНЕС-ИНФОРМ. – 2004. – № 7–8. – С. 3–9.

43. Орлов П. А. Экономическая и социальная эффективность внедрения систем менеджмента качества на машиностроительных предприятиях / П. А. Орлов // Экономика развития. – 2007. – № 3(43). – С. 62–65.

44. Орлов П. А. Научно-методический подход к оценке экономического эффекта от экспорта энергосберегающих машин и оборудования с учетом повышения точности определения затрат на их производство и сбыт / П. А. Орлов, А. Ю. Орлова // Социальная экономика. – X., 2013. – № 1. – С. 123–130.

45. Орлов П. А. Оценка экономической эффективности освоения выпуска новой продукции: теоретические аспекты. Формирование рыночной экономики / П. А. Орлов // 36. науч. труды Современные проблемы теории и практики маркетинга. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 105–113.

46. Рубан В. В. Современный этап инвестиционной деятельности в Украине / В. В. Рубан // Современные проблемы инвестиционной деятельности в Украине: Сборник материалов международной научно-практической конференции (м. Киев, 18-19 января 2013 г.): в 2-х частях. – К. : ГО "Киевский экономический научный центр", 2013. ч.1. – С. 106–109.

47. Сергеев А. Г. Сертификация : учебное пособие для студентов вузов / А. Г. Сергеев, М. В. Латышев. – М. : Издательская корпорация "Логос", 2000. – 248 с.

48. Смирнов М. А. Народнохозяйственный эффект экспортной деятельности / М. А. Смирнов. – М. : Экономика, 1983. – 128 с.

49. Совместные предприятия в практике международных экономических отношений. – М. : Внешторгиздат, 1989. – 120 с.

50. Современный маркетинг / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева, Е. Э. Автухова ; [под ред. В. Е. Хруцкого]. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 256 с.

51. Типовые методические указания по определению целесообразности патентования советских изобретений за границей и подсчету экономической эффективности патентования / Госкомитет СССР по делам изобретений и открытий. – М. : Госплан СССР, 1979. – 58 с.

52. Ширяев Ю. С. Проблемы государственного регулирования внешнеэкономических связей / Ю. С. Ширяев // План. хоз. – 1989. – № 1. – С. 114–120.

53. Экономика и внешнеэкономические связи СССР. Справочник / под ред. И. Н. Устинова. – М. : Международные отношения, 1989. – 480 с.

