

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ЗВ'ЯЗКУ ім. О. С. ПОПОВА

Кафедра менеджменту та маркетингу

Бакова І.В., Сакун Г.О., Кульчицька М.К.

Міжнародний менеджмент

Методичні вказівки
до виконання практичних робіт

для денної та заочної форм навчання
спеціальності
073 Менеджмент

Одеса 2016

Міжнародний менеджмент: методичні вказівки до виконання практичних робіт / уклад. Бакова І.В., Сакун Г.О., Кульчицька М.К. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2016. – 40 с.

Методичні вказівки до виконання практичних робіт охоплюють весь комплекс навчально-методичного забезпечення, необхідного для практичних робіт з дисципліни «Міжнародний менеджмент». Основними елементами методичних вказівок є навчальна програма, методичні поради до вивчення кожної теми дисципліни, задачі, завдання для самостійної та контрольної робіт студентів заочної форми навчання і самоконтролю рівня засвоєння навчального матеріалу.

Для підготовки фахівців з освітньо-кваліфікаційним рівнем магістр, які навчаються за спеціальністю 073 Менеджмент денної та заочної форм навчання. Буде корисним і всім тим, хто бажає поглибити знання з теоретичних і практичних основ дисципліни «Міжнародний менеджмент».

Схвалено

на засіданні кафедри
менеджменту та маркетингу
та рекомендовано до друку.
Протокол № 15 від 11.02.2017 р.

Затверджено

методичною радою академії зв'язку.
Протокол № 6 від 23.02.2016 р.

ЗМІСТ

Передмова	4
Мета вивчення та зміст дисципліни «Міжнародний менеджмент»	5
Зміст навчальної дисципліни «Міжнародний менеджмент»	6
Вимоги до самостійної роботи студентів	7
Практичне заняття № 1. Сутність та характерні риси міжнародного менеджменту	8
Практичне заняття № 2. Середовище риси міжнародного менеджменту	13
Практичне заняття № 3. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях	19
Практичне заняття № 4. Прийняття рішень у міжнародних корпораціях (МК)	26
Список рекомендованої літератури	32
ДОДАТОК 1. Завдання для СРС з курсу «Міжнародний менеджмент»	34
ДОДАТОК 2. Допоміжний матеріал до практичних завдань № 1-4	35

ПЕРЕДМОВА

«Міжнародний менеджмент» як нормативна навчальна дисципліна входить до освітньо-професійних програм підготовки магістрів за напрямками: 8.03060101 «Менеджмент організацій та адміністрування» (за видами економічної діяльності); 8.03050401 «Економіка підприємства» (за видами економічної діяльності); 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування».

Завданнями вивчення «Міжнародного менеджменту» (ММ) як особливого виду менеджменту є формування й розвиток у студентів уявлень відносно основних процесів (глобалізаційних, інформаційних, інноваційних), які відбуваються у світовому та національному господарстві; закріплення комплексу економічних знань і засвоєння досягнень теорії та практики міжнародної діяльності організацій (корпорацій), управління різними аспектами міжнародної діяльності багатонаціональних транснаціональних компаній (ТНК) для розвитку й зростання їх конкурентних переваг через можливості ведення бізнесу у різних країнах; формування у студентів управлінського мислення, системи теоретичних знань і набуття практичних навичок з управління міжнародною діяльністю організацій (корпорацій).

Планування вивчення дисципліни спирається на існуючі міждисциплінарні зв'язки: *блок правових дисциплін*: правознавство, адміністративне право, господарське право, договірне право; *блок економічних та управлінських дисциплін*: економічна теорія, мікроекономіка, макроекономіка, економіка підприємства, зовнішньоекономічна діяльність підприємства, державне та регіональне управління, менеджмент, адміністративний менеджмент, управління інноваціями, стратегічне управління, маркетинг, міжнародні економічні відносини, менеджмент організацій, корпоративне управління, інноваційний менеджмент в галузі зв'язку.

Мета вивчення та зміст дисципліни «Міжнародний менеджмент»

Мета вивчення дисципліни – формування системи теоретичних знань і практичних навичок з управління діяльністю міжнародною корпорацією. Особлива увага при викладанні курсу приділяється формуванню розуміння концептуальних основ міжнародного менеджменту підприємств та організацій галузі зв'язку.

Завдання дисципліни: вивчення інноваційних, глобалізаційних процесів, що відбуваються у світовому та національному господарстві, закріплення комплексу економічних знань і засвоєння досягнень теорії та практики управління міжнародною діяльністю організації у сучасних умовах.

При вивченні навчальної дисципліни студент повинен *знати*: сутність та визначення основних характерних рис міжнародного менеджменту (ММ), зміст основних складових системи ММ, а також середовища ММ; особливості міжнародного середовища в Україні; характеристики сучасних стратегічних орієнтацій транснаціональних корпорацій; особливості проведення міжнародних переговорів у різних країнах світу та характеристики сучасних комунікаційних перешкод (бар'єрів), що можуть бути на їхньому шляху; зміст та уразливі місця у ключових сферах прийняття рішень у міжнародних корпораціях (МК); особливості управління людськими ресурсами в українських відділеннях МК; характеристики сучасного міжнародного ринку технологій.

Організація та методичне забезпечення такої роботи повинні сформувати у студентів такі *навички і вміння*: розуміти та аналізувати характерні риси сучасного ММ; аналізувати особливості середовища ММ, а також міжнародного середовища операторів галузі зв'язку України; володіти навичками виділяти та аналізувати культурний контекст ММ, робити виміри впливу ділової культури України на функціонування відділень МК; володіти навичками підготовки та оформлення документів щодо проведення міжнародних переговорів; застосовувати сучасні системи управління людськими ресурсами в МК та використовувати різні види мотивації персоналу; проводити аналіз особливостей планування технологічної діяльності МК; розробляти та втілювати стратегічні і тактичні плани для МК; здійснювати оцінювання впливу окремих ризиків зовнішньоекономічної діяльності, а також антикризового управління МК в цілому.

Зміст навчальної дисципліни «Міжнародний менеджмент»

для студентів – магістрів спеціальності 073 «Менеджмент»

Структура залікових модулів

Змістовий модуль	Загальний обсяг годин	В тому числі:					
		лекції	практичні заняття	самостійна робота		Індивід. робота	
				(*)	(**)	(*)	(**)
Змістовий модуль 1 Теоретичні та організаційні засади міжнародного менеджменту							
Тема 1. Сутність та характерні риси міжнародного менеджменту	9	2	2	5	5	-	
Тема 2. Середовище міжнародного менеджменту	9	2	2	5	5	-	
Тема 3. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях	9	2	2	5	5	-	
Тема 4. Прийняття рішень у міжнародних корпораціях (МК)	9	2	2	5	5	-	
Разом за змістовим модулем 1	36	8	8	20		-	
Змістовий модуль 2 Підвищення ефективності діяльності МК та ТНК							
Тема 5. Міжнародні ділові переговори	9	3	2	8	4		
Тема 6. Особливості міжнародного середовища в Україні	12	2	2	8	4		
Тема 7. Вплив національних культур на прийняття управлінських рішень	12	2	2	8	4		
Тема 8 Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях	13	3	2	8	4		
Тема 9. Особливості сучасного технологічного розвитку. Міжнародний ринок	12	2	2	8	4		
Разом за змістовим модулем 2	42	12	10	40	20		
ІНДЗ для спец. 075 (КЗ - Реферат)						12	
Усього годин за спеціальністю 075	90	20	18	40		12	

Вимоги до самостійної роботи студентів

Самостійна робота студентів - один із основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять.

Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Питання, що виникають у студентів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

«Міжнародний менеджмент»:

- підготовка до семінарських (практичних) занять;
- підготовка до виконання модульних (контрольних) завдань;
- виконання завдання дослідницького характеру;
- критичний огляд наукових публікацій за обраною проблематикою;
- розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем;
- розробка прогнозів з обраної проблематики;
- презентація результатів дослідження на задану тематику, в т.ч. виступ на конференції.

Всі завдання самостійної роботи студентів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються в установлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їхнього виконання. Обов'язкові завдання виконуються кожним студентом у процесі вивчення дисципліни, а вибіркові завдання є альтернативними.

Після виконання обов'язкових та вибіркового завдань в установлені терміни студент звітує викладачеві, а набрані ним бали проставляються у Журналі обліку поточної успішності студентів та враховуються як кількість балів за поточну успішність у навчальній роботі.

Практичне заняття № 1

Тема 1. СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРНІ РИСИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета роботи:

1. Закріпити теоретичні відомості щодо основних категорій в теорії ММ відповідно до сутності інтерналізації бізнесу та менеджменту і поглядів сучасних світових та вітчизняних науковців.

2. Отримати знання щодо визначень основних понять і категорій у сфері ММ, навчитися аналізувати основні риси сучасного міжнародного бізнесу та транснаціональних корпорацій, фактори, що впливають на успішність МБ, а також форми і види іноземних інвестицій, що існують в Україні.

Ключові поняття

Об'єктивний характер міжнародного бізнесу (МБ) як феномену сучасної цивілізації; основні риси МБ та фактори, що обумовлюють конкретні вигоди МБ та отримання більшого прибутку. Характерні риси МБ; періодизація розвитку МБ за Річардом Робінсоном, сутність та особливості кожної з чотирьох виділених епох; глобалізація та інтерналізація сучасного МБ, аспекти глобалізації та форми МБ. Транснаціональні (міжнародні) корпорації (ТНК) як об'єкт міжнародного бізнесу; основні характеристики ТНК. Сутність, головна особливість та принципова структура міжнародного менеджменту.

Головний зміст ключових понять

Кінець ХХ ст. – початок ХХІ ст. характеризується тим, що міжнародний бізнес стає всеосяжним і всюдипроникаючим феноменом сучасної цивілізації. В сучасній науковій літературі МБ визначають як сукупність ділових операцій, що є пов'язаними з перетином національних кордонів та рухом товарів, послуг, капіталів, робітників; трансфером технологій, інформації та даних, а також з керівництвом виконавцями робіт [1, с. 18]. Міжнародний бізнес базується на можливості отримання вигод з того факту, що продаж певного товару в іншій країні або налагодження фірмою однієї країни виробництва в іншій країні, або надання послуг сумісно фірмами двох країн третій і т. ін. забезпечують учасникам більше переваг, ніж вони б мали, якщо проводили ці справи у своїх країнах.

Конкретні вигоди МБ пов'язані з отриманням більшого прибутку в умовах дії наступних факторів:

1. Доступ до іноземних ринків робочої сили (ціна, кваліфікація).
2. Вихід до родовищ корисних копалин та джерел сировини.
3. Вихід на нові ринки збуту.
4. Збільшення обсягів виробництва та зниження собівартості продукції (ефект масштабу та крива досвіду).
5. Зниження валютних ризиків.

Найбільш характерні риси МБ надані у табл. Д.1, додаток 2.

Відомі світові вчені-економісти приділяли значну увагу еволюції міжнародного бізнесу. Періодизація історичного розвитку МБ, починаючи з

1500 років, яка була складена американським дослідником Річардом Робінсоном, має такі чотири ери: комерційна (1500 – 1850 pp.); ера експансії (1850 – 1914 pp.); ера концесій (1914 – 1945 pp.) та ера національних держав (1945 - 1970 pp.). Характеристики та особливості ведення МБ протягом виділених етапів розглядаються у [2, с. 27-29].

Особливості МБ другої половини XX ст. – початку XXI ст. пов'язані з його бурхливим розвитком в умовах глобалізації та інтерналізації. Аналізуючи специфіку розвитку МБ після Другої світової війни, можна виділити характерні риси МБ для більш коротких періодів:

1. *Післявоєнна декада (1945-1955 pp.)*, коли створювалися багаточисельні міжнародні фірми, перш за все у США, які здійснювали ефективний трансфер ресурсів між країнами, та експорт американського менеджменту.

2. *Період зростання (1955 – 1970 pp.)*, коли масово виникали великі міжнародні фірми й почала проявлятися міжнародна конкуренція.

3. *Кризовий період (1970 – 1980 pp.)*. В умовах кризи в практику МБ впроваджуються конкретні корпоративні стратегії, системи управління політичними ризиками, розробляються механізми формування міжнародних корпоративних культур, які об'єднують організаційну та національну культури.

4. *Новий міжнародний порядок (після 1980 p.)*. Все більшого значення набувають процеси глобалізації та створення глобальних підприємств. Цей напрям базується на суттєвому збільшенні прямих іноземних інвестицій.

Сутність глобалізації – в розвитку взаємозв'язків та посиленні взаємозалежності між окремими країнами та географічними регіонами світу. Це об'єктивний соціальний процес, змістом якого є взаємозв'язки та взаємозалежності національних економік, національних політичних, соціальних систем, національних культур та оточуючого середовища. У спрощеному вигляді можна виділити наступні *аспекти глобалізації*:

– *технологічний* – глобалізація була обумовлена низкою революційних досягнень у галузі мікроелектроніки, оптичної електроніки та телекомунікацій;

– *культурний* – зміни культурних традицій і соціальних умов, але не в бік розвитку світової культури, а в напрямку поширення культурних цінностей, що панують у розвинених державах;

– *економічний*: лібералізація світової торгівлі в межах ВТО. Результатом цього є постійне зростання міжнародної діяльності підприємств, переплетення та взаємозалежність народних господарств;

– *політичний*: міжнародна мобільність підприємств, їх можливості, що зростають, загострюють конкуренцію між країнами й це обмежує певним чином їх суверенітет (у держав зменшуються можливості виконувати свої соціальні задачі, що також постійно зростають);

– *екологічний аспект* – екологічні проблеми, що мають глобальні причини та наслідки (глобальне потепління, озонна дірка, забруднення води та повітря), можна вирішити тільки сумісними зусиллями усіх країн.

Процеси глобалізації, що охоплюють різні регіони світу та стимулюють фірми до пошуків кращих умов діяльності. Оскільки процесам глобалізації притаманні внутрішні суперечності, міжнародні корпорації (МК) вимушені

обирати більш виважені стратегії своїх дій у різних регіонах світу. Кожній МК доводиться вести конкурентну боротьбу за трьома напрямками: з місцевими конкурентами в певній країні; з іноземними конкурентами в певній країні; з іноземними конкурентами на зарубіжних ринках. Щоб досягти успіху в умовах глобалізації, МК доводиться пропонувати, а місцевим фірмам приймати не тільки окремі дії компаній, а й комплексні пропозиції – так звані «*пакети розвитку*», що стосуються основних аспектів бізнесу. Як приклади ефективного впровадження в Україні *пакетів розвитку* можна назвати міжнародні корпорації «Мак–Дональдс», «Кока–Кола», «Лукойл» та ін. Використання комплексу *пакет розвитку*, що охоплює капітал, технології, інформацію, кваліфікацію та компетентність персоналу, рекламну та консалтингову підтримку, мережу збуту і т. ін. Зазначають, що в тих випадках, коли фірми використовують не цілісний *пакет розвитку*, а лише його деякі частини, зростання виробничих процесів у напрямку досягнення світового рівня суттєво гальмується.

Інтерналізація бізнесу та менеджменту спонукає національні та міжнародні компанії різних країн об'єднувати зусилля в напрямку здійснення різних ділових операцій. Можна виділити наступні форми МБ: експорт (імпорт); ліцензування; управлінські контракти; сумісні підприємства; міжнародні корпорації. В наведеному ланцюжку форми МБ розташовані за принципом «від простих до складних».

Об'єктами МБ є транснаціональні (міжнародні) корпорації. За визначенням UNCTAD, транснаціональні корпорації (ТНК) – це підприємства, які об'єднують юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм та видів діяльності у двох або більше країнах та здійснюють проведення взаємопов'язаної політики і сумісної стратегії завдяки одному або декільком центрам прийняття рішень. Як основні характеристики ТНК виділяють наступні: наявність власників з різних країн; міжнародний склад робітників, у т.ч. менеджерів; міжнародне мислення вищого керівництва; наявність джерел прибутку в різних країнах; міжнародна структура активів; продаж на зарубіжних ринках.

У другій половині ХХ ст. відмічені тенденції щодо збільшення кількості неамериканських МК (перш за все – японських) та розвиток міні – багатонаціональних МК, які є малими та середніми підприємствами. Сьогодні у світі є близько 65 тис. міжнародних корпорацій, які мають понад 700 тис. відділень. Для всіх МК (міжнародні організації, мультинаціональні та транснаціональні організації) спільним є рух товарів, послуг, капіталів, технологій, інформації, менеджменту між національними економіками. Самі корпорації являють собою систему багатонаціональних компаній. МК складаються з наступних елементів: материнські компанії, що розташовані в країні походження; мережі відділень (філій), що розташовані в приймаючих країнах. Окрім того, материнська компанія та філії мають зв'язки з іншими компаніями – партнерами. Організація бізнесу в МК базується на спеціалізації окремих філій та материнської компанії на окремих видах продукції або видах

діяльності. Існують дві моделі спеціалізації: горизонтальна та вертикальна інтеграції.

Міжнародний менеджмент (ММ) являє собою особливий вид менеджменту, коли головними цілями є формування, розвиток та використання конкурентних переваг фірми за рахунок ведення бізнесу в різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн і зв'язків між ними.

Головна особливість ММ – використання у пошуках та реалізації конкурентних переваг усіх тих можливостей, що відкриваються діловою активністю у межах країн та взаємодією цих країн.

Принципова структура ММ включає у себе проблеми, що охоплюють п'ять основних сфер управління фірмовим бізнесом:

1. Дослідження, аналіз, оцінка зовнішнього середовища бізнесу та внутрішнього середовища організації.
2. Процеси комунікації та прийняття рішень.
3. Базові функції управління (планування, організація, мотивація, контроль і координація).
4. Питання групової динаміки та керівництва.
5. Питання ефективності діяльності фірми (управління персоналом, виробництвом, маркетингом, управління продуктивністю в цілому).

Методологічну основу ММ складають загальний та порівняльний менеджмент (той, що враховує національні особливості моделей менеджменту кожної країни).

Успішна діяльність менеджера МК забезпечується не тільки наявністю в нього високої кваліфікації, певним досвідом, але й професійною управлінською освітою, протягом якої він долучився до вивчення маркетингу та менеджменту на підґрунті досвіду провідних світових шкіл бізнесу. Найпрестижнішими вважаються такі альтернативні підходи для їх вивчення:

- кейс – метод Гарвардської школи бізнесу;
- метод дослідження Чиказької школи бізнесу;
- навчання за допомогою менеджерів, що практикують у Кейптаунському університеті (ПАР);
- японський підхід до навчання менеджерів.

Кожна із національних шкіл менеджменту вносить свій вклад у соціально-культурну складову ММ. Однак вклад різних націй залежить від ролі МК відповідних країн походження в МБ. Тому особливості національних провідних шкіл менеджменту розглядаються з урахуванням відомої світової тріади фінансово-економічних центрів, які утворюють певні кластери національних шкіл менеджменту.

Кластер означає групу країн переважно одного географічного регіону, яким притаманні загальні форми економічних відносин та однотипова соціально-культурна складова менеджменту міжнародних корпорацій, які мають країни цього кластера, як материнські.

Питання для відповіді

1. Чим принципово національний бізнес відрізняється від міжнародного?
2. Чому МБ розвивається вищими темпами, ніж національний?
3. Яке існує співвідношення між поняттями «міжнародний бізнес», «міжнародний менеджмент», «загальний менеджмент»?
4. Сформулюйте риси сучасного міжнародного бізнесу.
5. Які критерії покладені в основу періодизації ММ?

Практичні завдання

1. Дайте приклади діяльності конкретних підприємств, філій МК.
2. Дайте приклади організації в Україні такої форми міжнародного бізнесу, як локальне складування.
3. Дайте приклади підприємств в Україні, які мають прямі іноземні інвестиції.

Практичне заняття № 2

Тема 2. СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета роботи:

1. Закріпити теоретичні відомості про особливості середовища ММ відповідно до поглядів сучасних світових та вітчизняних науковців.
2. Розумітися щодо сутності складових середовища ММ (сектори: економічний, політико-правовий, соціально-культурний) та на факторах, що ідентифікують економічне середовище ММ України.
3. Набути навичок щодо характеристики особливостей міжнародного середовища ММ в Україні на основі політико-правових документів та статистичних даних.

Ключові поняття

Ключові характеристики національних економік як елемента середовища міжнародного бізнесу і менеджменту; особливості внутрішнього та зовнішнього середовищ ММ; структура та складові внутрішнього середовища ММ: економічна, політична, правова та соціально-культурна складові; модель впливу зовнішнього середовища на МК; географічна складність та галузевий аспект середовища діяльності МК; фактори політико-правової складової середовища ММ, що впливають на діяльність МК; соціально-культурне середовище МК; технологічне середовище ММ; особливості міжнародного середовища в Україні.

Головний зміст ключових понять

Довгий час менеджмент був спрямований на розв'язання тільки оперативних задач міжнародних і національних корпорацій. Планування майбутнього здійснювалося на основі екстраполяції наявних результатів діяльності. Ринок динамічно розвивався згідно з прогнозами. Стабільність, стійкість зовнішнього середовища, передбачуваність завтрашнього дня приводили до концентрації уваги менеджерів на внутрішньому стані організації, пошуку внутрішніх джерел підвищення ефективності діяльності.

Наприкінці 40-х початку 50-х років ХХ ст. ситуація почала змінюватися. Зростання невизначеності зовнішнього середовища стимулювало посилення уваги до планування майбутнього, формування прогнозів змін попиту, пропозиції, оцінки впливу соціальних, культурних факторів на ринкову рівновагу, виявленню тих факторів ближнього та глобального оточення, що впливають на формування довгострокових конкурентних переваг міжнародних корпорацій. Якщо в 50-ті роки стратегія більшості МК будувалася на основі аналізу переваг і недоліків варіантів поведінки в залежності від особливостей внутрішніх параметрів розвитку організації, у 60-ті – на аналізі портфеля видів діяльності, то в 70-ті роки подальше ускладнення зовнішнього оточення призвело до необхідності розробки програм розвитку з урахуванням можливих змін у зовнішньому середовищі.

Зовнішнє (навколишнє) середовище - «широкий спектр сил, що діють ззовні організації, які можуть вплинути на її конкурентну результативність» [4, с. 29], тобто це об'єктивно сформовані умови функціонування МК.

Міжнародні корпорації як відкриті системи безпосередньо або опосередковано взаємодіють з усіма елементами навколишнього середовища, піддаються різноманітним впливам, одержують необхідні ресурси і постачають у зовнішнє середовище продукти і послуги. Модель впливу зовнішнього середовища на МК показана на табл. Д1, додаток 2.

Зовнішнє середовище (ЗС) поділяють на сектори. В практичній діяльності МК широко використовується система категоризації STEEP, яка передбачає поділ ЗС на соціальний, технологічний, економічний, екологічний і політичний (юридичний) сегменти, кожний з яких охоплює велику географічну область (світ, регіон, держава) й аналізується у певному тимчасовому періоді [16, с. 93].

Фактори зовнішнього середовища класифікують за ознаками прямого, непрямого впливу. *Фактори прямого впливу* включають складові, які безпосередньо впливають на виробничі і комерційні операції МК і формують умови для досягнення певного рівня ефективності діяльності. Серед них: постачальники ресурсів, споживачі, конкуренти, законодавство, зацікавлені групи впливу. Діяльність головних агентів середовища прямого впливу постійно контролюється з боку МК. *Фактори непрямого впливу* – це сукупність факторів, що пов'язані зі змінами в міжнародній економіці, політичній та соціальній ситуації, з діяльністю міжнародних організацій та розвитком міжнародного законодавства, кон'юнктурою на окремих ринках, рівнем розвитку ринкової інфраструктури. *Фактори прямого впливу* формують принципи, механізми, процеси розробки та реалізації стратегії міжнародної корпорації. Найбільше значення для розвитку бізнесу мають характеристики ринкової конкуренції (структура, тип конкуренції, особливості товарів) макроекономічні показники та характеристики тощо.

Головна особливість поняття «середовище» пов'язана з об'єктивністю зазначених факторів, відносин і інтересів, які складаються у країнах незалежно від МК. До міжнародного середовища корпорація має пристосуватись, витрачаючи на це відповідні ресурси. Урахування вимог місцевого законодавства до організації бізнесу, сплата податків до приймаючої країни, обмеження щодо тривалості робочого дня тощо вимагають певних витрат.

Середовище міжнародного менеджменту (середовище діяльності МК) – це сукупність різноманітних відносин та інтересів різних груп і організацій, які складаються в усіх країнах, де корпорація здійснює свої ділові операції. Особливість міжнародного середовища пов'язана зі складністю його географічного й галузевого аспектів. *Географічна складність середовища* обумовлена такими трьома елементами: середовище материнської країни (країни походження корпорації); середовища приймаючих країн (країн-господарів); нейтральне середовище (нейтральні водні і повітряні простори, території міжнародних організацій, нейтральний материк «Антарктида» та ін.). *Галузевий аспект міжнародного середовища* може бути представлено відомою формулою PEST (politic, economic, social, technological), яка визначає суттєві особливості в міжнародному контексті. Середовище, у якому функціонує фірма, що здійснює міжнародні операції, відчуває значний вплив з боку цієї фірми і саме чинить на неї величезний вплив. У зв'язку з цим комплексний

аналіз та оцінка середовища розвитку МБ фірми є найважливішим моментом підготовки всіх стратегічних і багатьох тактичних рішень ММ (див. рис. 2.1).

Рисунок 2.1 – Схема середовища міжнародного менеджменту

Базовим елементом середовища МК є *політико-правове середовище*, що являє собою систему органів законодавчої, виконавчої і судової влади та законодавчих актів, які регулюють ділові операції МК у країні-господарі.

Політична складова цього сектору середовища включає три фактори впливу на діяльність МК: урядові позиції щодо міжнародних операцій; ефективність державного управління; політична стабільність.

Урядові позиції щодо дій МК охоплюють: стимули для започаткування бізнесу в країні-господарі (низькі відсоткові ставки за кредит, податкові пільги, прискорена амортизація, дотації й субсидії); установлення різних вимог до МК, виходячи зі свого суверенітету (обмеження частки іноземного капіталу у статутному фонді підприємств, вимоги продавати товари і технології на місцевих ринках, створення робочих місць для місцевого населення і т. ін.).

Ефективність державного управління характеризують: наявність бюрократичних структур, що заважають діяльності ТНК (МНК); вплив бюрократичних структур на законодавство у власних інтересах; хабарництво і т. ін.

Факторами, що впливають в країні на рівень політичної стабільності є такі: експропріація і націоналізація; політичні ризики; тероризм. Структура основних даних політичного аналізу зовнішнього середовища надана у табл. Д.2, додаток 2.

Одним із найважливіших факторів *Політичного сектору* середовища ММ, що здійснюють постійний вплив на формування і розвиток МК, є *Міжнародне право*. При цьому, якщо мова йде про відносини між державами, то ця галузь правових знань відноситься до *міжнародного публічного права* (або загального міжнародного права). Питання правових відносин між окремими організаціями або громадянами, які виникають в міжнародному житті, відносяться до *міжнародного приватного права*. Міжнародне публічне

право розглядається як самостійна правова система, в той час, як міжнародне приватне право є частиною внутрішньої правової системи кожної держави. Предметом регулювання в міжнародному приватному праві є міжнародні громадянські відносини (економічні, господарські, науково-технічні, культурні тощо). Правове регулювання ділових стосунків організацій і фірм різних країн є однією з важливих задач міжнародного приватного права. Підґрунтя для таких дій складають: міжнародні угоди, внутрішнє законодавство країни, судова та арбітражна практика, а також звичаї. Багато з основоположних норм міжнародного приватного права спочатку формулювалися й фігурували в міжнародних угодах, в яких зафіксовані певні зобов'язання держав-учасників. Знання в цій галузі необхідні для вирішення різних практичних питань зовнішньоекономічної діяльності іноземних організацій, фірм та окремих фізичних осіб. Узагальнює все, що було сказано вище, наступне визначення:

«Міжнародне право являє собою систему міжнародних правових актів, а також неписаних домовленостей, що регламентують міжнародний рух активів і захист прав та інтересів юридичних і фізичних осіб» [14, с. 53]. Прикладами міжнародного права є: Женевська конвенція з прав людини, Віденська конвенція дипломатичної безпеки, Загальна угода з торгівлі і тарифів (САТТ), двосторонні і багатосторонні міждержавні угоди про торгівлю, співробітництво і т. ін.

Економічний аналіз зовнішнього середовища міжнародного бізнесу, який відноситься до сектору «Економічне середовище ММ», являє собою комбінацію загального макроекономічного аналізу та конкретного економічного аналізу в галузевому та територіальному розрізах. Перелік питань, необхідних для проведення такого аналізу, надано у табл. Д.2 та табл. Д.3, додаток 2.

Економічне середовище ММ являє собою сукупність економічних відносин і ресурсів країн-господарів, що визначають можливості започаткування і розвитку відділень ТНК у цій країні.

Ключові характеристики національних економік як елемента середовища міжнародного бізнесу і менеджменту включають таке: стабільність і рівень розвитку; рівень інфляції; стабільність національної валюти. Для порівняння економічного середовища різних країн використовують різноманітні інструменти. Найбільш поширеними є такі: індекс конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму; індикатор структурних реформ Європейського банку реконструкції і розвитку; індекс лібералізації де Мело-Денізера-Гельба; індекс інституційної якості Кауфмана-Крейда-Зойдо-Лобатона-Ведера.

Індекс конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму визначається за такими факторами: стан внутрішньої економіки (Е); глобалізація: участь у міжнародній торгівлі та інвестиціях (Г); уряд: якість державної виконавчої політики (У); фінанси: стан ринків капіталів, якість фінансових послуг (Ф); інфраструктура: обслуговування бізнесу (І); менеджмент: якість управління (М); наука і технології: потенціал і використання науково-дослідних і дослідницько-конструкторських робіт (Н);

людський фактор: наявність і кваліфікація (Л). За цим індексом Україна у 2014 році посідала 59-те місце у світі.

Індикатор структурних реформ ЄБРР базується на середньому значенні 8 показників: приватизація і реструктуризація підприємств, лібералізація і конкуренція, реформа фінансового сектору, та ін. Шкала оцінок від 1 (централізована планова економіка) до 4 (розвинена економіка). Для України цей індикатор становить 2,4. Для порівняння відзначимо, що зазначений індикатор становить для Угорщини 3,7, Естонії та Польщі – 3,5, Чехії – 3,4. *Індекс лібералізації де Мело-Денізера-Гельба* ґрунтується на визначенні кумулятивного показника зменшення впливу держави на економічні процеси. Україна має цей показник 2,55, у той час, як Угорщина – 6,84, Польща – 6,81, Словенія – 6,77, Хорватія – 6,53, Чехія – 6,4, Росія – 4,3. *Індекс інституційної якості Кауфмана-Крейда-Зойдо-Лобатона-Ведера* визначається за 300 показниками економічного розвитку, що зведені в 6 груп і змінюються у межах від (-25) до (+25). Для розвинених країн цей показник становить (+12,6). Україна має від'ємний показник (-6), Угорщина (+8,7), Словенія (+8,5), Польща (+7,0), Чехія (+6,8), Естонія (+6,1).

Соціально-культурне середовище ММ являє собою сукупність етнічних і культурних характеристик населення приймаючих країн, що створюють відповідні національні стереотипи поведінки.

Під *культурою* розуміють домінуючу у суспільстві систему цінностей, вірувань, звичаїв і установок, які впливають на всі функції та інструменти менеджменту. Проблема впливу культури на ММ полягає в тому, що кожен керівник у процесі управління сприймає іншу культуру не безпосередньо, а крізь призму власної культури.

Кожне суспільство має свою культуру, яка впливає на стиль повсякденного життя. Особливий інтерес становить урахування національних стереотипів у діяльності міжнародного менеджера. Аналіз найбільш поширених у світі національних стереотипів у діяльності міжнародного менеджера є заключним етапом аналізу культурного зовнішнього середовища. Більш детально особливості впливу соціально-культурного середовища певної країни (регіону світу) наведено в підручнику [4, с. 59-71], надано аналіз основних національних стереотипів: американського, англійського, німецького, французького, китайського, японського та ін.

Питання для відповіді

1. Які складові зовнішнього середовища ММ? Надайте характеристику його секторам. Які особливості зовнішнього середовища в Україні?
2. Що складає реальні труднощі виходу українських фірм на зовнішні ринки?
3. Що потрібно знати менеджерів ТНК про аналіз економічного середовища?
4. Правовий аналіз зовнішнього середовища: поясніть його вплив на процеси прийняття стратегічних рішень?
5. Чим важливі для міжнародного менеджера політичні аспекти середовища?

6. Яка роль маркетингового аналізу для прийняття рішень у міжнародному бізнесі?

Практичні завдання

1. Дайте приклади глобальної конкуренції в Україні.
2. Які українські компанії ефективно використовують національні переваги для виходу на міжнародні ринки?
3. Проаналізуйте ТНК в Україні присутність ТНК у містах Київ, Одеса, Львів.
4. Порівняйте середовище діяльності ТНК у Донецький та Вінницький областях.
5. Проаналізуйте вплив української культури на менеджмент ТНК.

Практичне заняття № 3

Тема 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Мета роботи:

1. Закріпити теоретичні відомості про стратегічне планування МК з системних позицій: етапи, процедури, сучасні стратегічні орієнтири ТНК.
2. Розумітися щодо основних типів міжнародних стратегій та етапів їх розробки й реалізації в МК.
3. Набути навичок щодо аналізу особливостей стратегічного планування в різних формах міжнародного бізнесу.

Ключові поняття

Система стратегічного планування МК, її особливості, основні задачі, матриця «глобалізація – національна відданість»; основні підходи до реалізації міжнародних стратегій; Етиридська модель місії (бачення) МК; етапи і процедури розробки та реалізації міжнародних стратегій; базові стратегії МК: багатокраїнна, інтернаціональна, глобальна, транснаціональна, їх порівняльна характеристика.

Головний зміст ключових понять

Фахівці зазначають, що категорія «стратегія», яка була запозичена з військового лексикону, набула важливого значення спочатку стосовно загального, а згодом і міжнародного менеджменту. Класиками військового визначення стратегії вважаються китайський полководець Сунь-Цзі та австрійський військовий дослідник К. Клаузевіц, які трактували *стратегію* як *використання бойових дій для досягнення цілей війни*.

З точки зору сьогодення, планування розвитку підприємств, компаній, корпорацій (вітчизняних та міжнародних (МК), транснаціональних (ТНК)) в умовах ринкової економіки: «Стратегія – це процес створення стійких конкурентних переваг компанії та їх зниження у суперників».

Необхідність і значення стратегічного планування в міжнародному менеджменті зумовлені наступними викликами зовнішнього середовища:

1. Визначення й утримання основного напрямку розвитку компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій.
2. Потреба координації та інтеграції різноманітних операцій в масштабах усієї корпорації.
3. Належна підготовка до виникнення нових міжнародних викликів і проривів;
4. Посилення позицій в конкурентній боротьбі.

Міжнародна стратегія фірми – це узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення основного напрямку діяльності МК, її місця в МПП та шляхів реалізації всього комплексу її міжнародних цілей.

Переваги стратегічного планування МК в тому, що воно забезпечує: координацію і моніторинг довготривалих міжнародних операцій; детальне комплексне опрацювання проблем, пов'язаних з політичними ризиками, конкурентами, стабільністю валютних курсів і т. ін.

Принципова особливість стратегічного планування в МК полягає в тому, що міжнародним компаніям доводиться при розробці стратегій робити складний вибір між глобалізацією та національною відданістю. Цей вибір стратегій ілюструє надана матриця (рис. 3.1).

Рисунок 3.1 – Матриця „глобалізація – національна відданість”

Автори цієї матриці К. Барлетт та С. Гошал [1, с. 48] у процесі дослідження практики ММ виявили конфлікт між прагненням корпорацій зробити свій бізнес однорідним по всьому світу і відповідним світовим стандартам, та більш прибутковим, з одного боку, та зважувати на різницю національних смаків своїх споживачів – з іншого. Виходячи з цих двох протилежних підходів, корпорація може скористатись перевагами глобалізації (квадрат 1) за рахунок переваг масштабів і цінової конкуренції або ж перевагами диференціації (квадрат 4), яка дає можливість запропонувати місцевим споживачам унікальні товари (послуги). Зазначені квадрати є сферами прийняття простих, але ризикованих стратегічних рішень. Проте відзначають, що найбільш успішні корпорації, такі як «Дженерал Електрик», «Моторола», «Філіпс», «Нокія» та ін., намагаються діяти в квадраті 1.

Важливо наголосити на тому, що у *стратегічному плануванні ТНК* мають значення не тільки часовий аспект (довгострокові, перспективні плани), а більшою мірою територіальний аспект. Тому планування діяльності МК як складної системи, складовими елементами якої є різnorідні за сферою додавання капіталу, ринками збуту продукції та регіонами розміщення дочірніх компаній – це процес визначення основної лінії розвитку МК, її довгострокових цілей, виконання планів діяльності щодо досягнення зазначених цілей. Для ТНК *процес стратегічного планування* означає додаткове урахування та аналіз економічних, соціальних, юридичних і політичних особливостей регіонів, в яких корпорація має свої інтереси.

Системи стратегічного планування ТНК та управлінського контролю повинні бути повністю взаємопов’язані. Керівництву штаб-квартири необхідно мати абсолютну впевненість в тому, що накреслені завдання та їх ресурсне забезпечення й подальше будуть реалізовуватися належним чином, сприяючи тим

самим досягненню стратегічних цілей корпорації. В процесі стратегічного планування МК розв'язуються наступні задачі:

1. Формулювання цілей і завдань, що стоять перед МК.
2. Визначення часових характеристик та шляхів досягнення цілей.
3. Визначення необхідних ресурсів та їх обсягів.
4. Визначення найбільш оптимального режиму щодо пошуку, розподілу та використання цих ресурсів.

Переваги стратегічного планування МК полягають у наступному: в координації і моніторингу тривалих міжнародних операцій; детальному опрацюванні проблем, пов'язаних з політичними ризиками, конкурентами, стабільністю валютних курсів та ін.

У світовій економічній літературі визначені *Основні підходи до формулювання і реалізації міжнародних стратегій*: економічний імператив; політичний імператив; якісний імператив; адміністративний імператив.

Економічний імператив стратегічного планування ґрунтується на виборі міжнародними корпораціями належних продуктів для просування в інші країни шляхом використання брендів цінової конкуренції, обслуговування і т. ін. (автомобілі, побутова електроніка і хімія, сталь тощо).

Політичний імператив означає насамперед відбір міжнародними корпораціями певних країн для ведення бізнесу, забезпечення захисту своїх позицій на зарубіжних ринках за допомогою Урядів своїх країн (АвтоЗАЗ-ДЕУ).

Якісний імператив означає використання нових систем управління якістю для докорінного поліпшення позицій міжнародної компанії як на внутрішніх, так і зарубіжних ринках.

Адміністративний імператив базується на урахуванні особливостей кожної ситуації та обґрунтуванні рішень в умовах високого рівня невизначеності, використанні гнучких систем координації.

Зазначені імперативи застосовуються зазвичай у комбінації.

Важливо звернути увагу на стратегію глобального розміщення, що дозволяє міжнародним корпораціям привести в дію такі фактори збільшення прибутковості, які недоступні для національних підприємств:

1. Передача зарубіжним відділенням базових знань і навичок, які не піддаються швидкому відтворенню чи імітації конкурентами.

2. Економія на розташуванні компанії та її підрозділів шляхом розміщення виробництва в тих місцевостях, в яких конкретні операції зі створення цінностей можуть здійснюватись ефективніше і формувати на цій основі глобальні мережі.

3. Використання кривої досвіду, що являє собою систематичне скорочення виробничих витрат протягом усього життєвого циклу продукції шляхом набуття досвіду виробництва й реалізації продукції та економії за рахунок розширення масштабів бізнесу.

Сучасні стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій базуються на чотирьох стратегічних профілях діяльності ТНК: етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм і геоцентризм, сутність яких показана у табл. 3.1

Сутність сучасних стратегічних профілів діяльності ТНК

№ з/п	Стратегічний профіль	Сутність стратегічних профілів діяльності ТНК
1	<i>Етноцентризм</i>	цінності та інтереси материнської компанії є головними в стратегічних рішеннях ТНК
2	<i>Поліцентризм</i>	стратегічні рішення змінюються від країни до країни, в яких діє компанія
3	<i>Регіоцентризм</i>	поєднання власних інтересів фірми з інтересами своїх регіональних відділень
4	<i>Геоцентризм</i>	інтегрування рішень в єдину глобальну систему

Транснаціональні корпорації у процесі свого розвитку проходять через *три основні етапи інтернаціоналізації*: 1) початковий; 2) локальної ринкової експансії; 3) транснаціональний. Кожний з цих етапів характеризується не лише специфікою завдань зарубіжної діяльності, але й відмінностями в орієнтації вищого менеджменту, що детально пояснив Говард Перлмуттер за допомогою моделі EPRG. Відповідно до цієї моделі домінуючим ставленням управлінського персоналу фірми, що не має міжнародного досвіду, є етноцентризм (Е), що передбачає розгляд зарубіжних операцій як підпорядкованих діяльності на внутрішньому ринку. При цьому повністю зберігаються критерії оцінки результативності, що використовуються при аналізі роботи фірми всередині країни. Поліцентрична орієнтація (Р) підкреслює важливість урахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах і використання розроблених на місцях та адаптованих до локальних умов процедур оцінки й контролю. Регіоцентрична орієнтація (R) фокусується на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків, у той час як геоцентрична, або глобальна, орієнтація (G) передбачає співробітництво між штаб-квартирою і філіями для розробки стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним завданням фірми.

Більшість сучасних ТНК прагнуть використовувати концепцію геоцентризму в управлінні своєю зарубіжною діяльністю.

Із урахуванням розглянутих вище чотирьох стратегічних профілів міжнародних корпорацій у практиці міжнародного менеджменту виокремлюють чотири типи міжнародних стратегій: міжнародні, мультиринкові, транснаціональні і глобальні. Детальні їх характеристики надані в табл. Д.4, додаток 2.

Місії (бачення) міжнародних корпорацій не мають єдиної структури. Однак деякі з елементів часто зустрічаються у формулюваннях місій.

Варто звернути увагу і на те, що корпорації різних країн приділяють неоднакове значення визначенню місії. На думку англійського дослідника Р. Коха, відчуття місії притаманно лише 10 % крупних фірм Великобританії, 20% – США та половині японських корпоративних гігантів.

Рисунок 3.2 – Ешридська модель місії

Науковці [16, с. 152] наголошують на необхідності попереднього проведення детального зовнішнього середовища МК та внутрішнього корпоративного аналізу щодо конкретизації свого економічного потенціалу, ступеня сприйняття іноземних інвестицій та темпів реформ в країні в цілому (див. табл. Д.6, додаток 3). Результатом внутрішнього корпоративного аналізу і SWOT-аналізу в цілому мають бути так звані ключові фактори успіху МК, тобто такі фактори, за допомогою яких фірма може ефективно конкурувати в обраній ринковій ніші. Пристосування глобальних стратегій до регіональних ринків потребує вирішення трьох проблем. *По-перше*, МК мають розмістити в певному порядку умови локальних ринків та уникнути спокуси вважати інші ринки подібними. *По-друге*, корпорації повинні знати сильні і слабкі сторони своїх зарубіжних відділень з погляду просування продуктів і послуг компанії, з урахуванням місцевого попиту. *По-третє*, міжнародні компанії повинні надавати зарубіжним відділенням більше автономності для належного реагування на зміни місцевого попиту.

Для опрацювання практичних навичок стратегічного планування важливо приділити належну увагу опануванню питання, пов'язаного зі змістом (процесом) стратегічного планування МК. Основні етапи стратегічного планування МК показані на рис. 3.3.

Формуючи цілі МК в процесі стратегічного планування, міжнародні менеджери здійснюють аналіз за напрямками:

- 1) *прибутковість* (рівень прибутків; обіг активів, інвестицій, капіталу, продажів; щорічний приріст прибутку; щорічний приріст виплат на акцію);
- 2) *маркетинг* (загальний обсяг продажів; ринкова частка – на світовому, регіональному, національному рівнях; приріст обсягу продажу; зростання частки ринку; інтеграція національних ринків для підвищення ефективності маркетингу);
- 3) *виробництво* (співвідношення між обсягами зарубіжного і внутрішнього виробництва; масштабність завдяки міжнародній виробничій інтеграції; рівень якості та витрати на контроль; запровадження ефективних методів виробництва);

Рисунок 3.3 – Процес стратегічного планування

4) *фінанси* (фінансування зарубіжних філій за рахунок отриманого філіями прибутку або місцевих позик; оподаткування – мінімізація глобальних податкових платежів; оптимізація структури капіталу; менеджмент валютних операцій – мінімізація збитків при коливаннях валютних курсів);

5) *персонал* (розвиток менеджерів з глобальною орієнтацією; розвиток менеджменту в країнах-господарях).

Після розробки стратегії настає етап її реалізації, який набуває винятково важливого значення. Опитування вищих менеджерів провідних МК показали, що здатність реалізувати стратегію значно важливіша, ніж якість самої стратегії. Тому в останні роки сформувався особливий тип МК – стратегічно орієнтовані фірми, що приділяють ретельну увагу питанням реалізації стратегій за допомогою спеціальних управлінських інструментів. Такі стратегічно зорієнтовані ТНК використовують специфічний інструмент менеджменту, що дістав назву «збалансованого табло» (Balanced Scorecard) [8, с. 174], який ґрунтується на п'яти принципах:

1. Перетворення стратегії на операційні інструменти (стратегічні карти, збалансоване табло).

2. Орієнтація всіх складових організації на стратегію (корпоративні ролі, синергії ділових підрозділів, синергії окремих послуг).

3. Доведення стратегії до щоденної діяльності кожного працівника (стратегічне усвідомлення, особисте табло, збалансовані виплати).

4. Перетворення стратегії на процес, що продовжується (зв'язок бюджетів і стратегій, аналітичні та інформаційні системи, стратегічне навчання).

5. Мобілізація змін завдяки лідерству виконавчих керівників (мобілізація, процес керівництва, система стратегічного менеджменту).

Питання для відповіді

1. У чому полягає відмінність міжнародних стратегій?
2. Визначте суть і склад імперативів міжнародних стратегій.
3. Які існують стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій?
4. У чому полягають переваги глобального розміщення виробництва?
5. Які існують основні типи міжнародних стратегій?
6. Які є основні етапи розробки міжнародних стратегій?
7. Чим відрізняється система планування в міжнародних і національних компаніях?

Практичні завдання

1. Поясніть, обґрунтуйте необхідність стратегічного планування для ТНК.
2. Серед діючих в Україні ТНК знайдіть приклади етноцентризму, поліцентризму, регіоцентризму і геоцентризму.
3. Обґрунтуйте причини невдачі проекту «АвтоЗАЗ -ДЕУ».
4. Спробуйте знайти три відмінності у стратегії таких компаній в Україні, як «Кока-Кола» і «Пепсі-Кола».
5. Визначте сильні і слабкі сторони стратегії росту компанії «Мак-Дональдс» в Україні.

Практичне заняття № 4

Тема 4. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Мета роботи:

1. Закріпити теоретичні відомості про сутність та особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях, роль та місце прийняття рішень у системі міжнародного менеджменту (елементи: цілі, стратегії, структури).
2. Розумітися щодо методів та стилів прийняття рішень у МК, запропонованих Гербертом Саймоном та Г. Канном (метод сценарного планування) щодо ролі та специфіки ведення міжнародних переговорів у процесі прийняття рішень в МК.
3. Навчитися виділяти ключові сфери прийняття управлінських рішень в МК та аналізувати вплив національних культур на цей процес.

Ключові поняття

Особливості процесу прийняття рішень у міжнародних корпораціях; ключові сфери прийняття рішень в МК; фактори, що впливають на рівень централізації та децентралізації рішень щодо управління в МК (ступінь впливу); методи та стилі прийняття рішень в МК за Г. Саймоном; метод сценарного планування Г. Канна; національні культури і традиції та їх вплив на прийняття управлінських рішень в ТРК; міжнародні переговори щодо прийняття рішень в ТНК.

Головний зміст ключових понять

Слід усвідомити, що сутність управлінських рішень є однаковою для національних і міжнародних компаній. Вони являють собою визначені відповідальними особами, насамперед керівниками, дії, спрямовані на подолання проблем, що виникли, наприклад, у зв'язку з невиконанням планових показників, несподіваними змінами в зовнішньому середовищі і т. ін. Таким чином, прийняття рішень є завершальною фазою – інструментом тонкого налаштування планування як для національних, так і міжнародних компаній. Все це пояснює визначення: **«Міжнародні рішення – обрані варіанти дій відповідних підрозділів зарубіжних відділень міжнародних корпорацій, спрямовані на подолання проблем у веденні зарубіжних операцій та підвищенні їх ефективності».**

Однак міжнародні рішення, що приймаються з приводу зарубіжних операцій, у ТНК мають низку суттєвих особливостей, а саме:

1. *Великі масштаби рішень*, оскільки реалізація таких рішень в МК потребує залучення, перерозподілу значних ресурсів усієї корпорації в цілому.
2. *Величезна кількість рішень*, оскільки існує багато зарубіжних відділень і численна кількість видів продукції і послуг, по кожному з яких може прийматись одночасно кілька рішень, що можуть суперечити одне одному.
3. Прийняті рішення мають відповідати вимогам локального (національного) законодавства певної країни.

Рішення в міжнародних корпораціях ураховують специфіку національних культур, оскільки в їх підготовці і прийнятті беруть участь представники різних країн, що мають різні цінності щодо критеріїв ефективності цих рішень.

Процес прийняття рішень в МК має такі особливості:

1. Значна тривалість процесу прийняття рішень, пов'язана з досить великою кількістю рівнів керівництва міжнародною корпорацією. Це породжує складну проблему централізації і децентралізації у прийнятті рішень.

2. Використання досить складних методів прийняття рішень, які базуються переважно на інтуїції.

3. Більш ретельне інформаційне забезпечення процесу прийняття міжнародних рішень для забезпечення їх високої якості, оскільки скоригувати прийняття рішення та усунути помилку в ньому досить складно через географічну відокремленість зарубіжних відділень.

4. Спеціальна методика урахування впливу міжнародного середовища на управлінські рішення.

Ключовою проблемою прийняття рішень в МК є співвідношення між централізацією і децентралізацією. За централізації рішення приймаються на вищому рівні, що забезпечує їх високу якість. За децентралізації прийняття рішень делегується вниз оперативному персоналу, що забезпечує їх гнучкість і своєчасність. Прагнучи опанувати навички проектування процедур прийняття рішень у міжнародних корпораціях, можна скористатися табл. 4.1.

Слід зважити і на те, що надані фактори для однієї корпорації можуть мати протилежний вплив. Наприклад, за великих обсягів операцій (централізація) звичайний рівень технологій і незалежність окремих зарубіжних відділень можуть зробити вибір на користь децентралізації. Тому існує й інший функціональний підхід, за якого визначається декілька сфер централізованого прийняття рішень, а в інших сферах діє децентралізація.

Під час аналізу методів прийняття рішень важливо звернути увагу на відомий трикутник, або «святую трійцю», лауреата Нобелівської премії 1978 р. Герберта Саймона, що включає логіку (Л), досвід (Д) та інтуїцію (І). На рис. 4.1 показані різні стилі прийняття рішень: збалансований (1), логічний (2), прагматичний (3) та інтуїтивний (4).

Рисунок 4.1 – Трикутники прийняття рішень

У міжнародному менеджменті найбільш поширеним є інтуїтивний стиль прийняття управлінських рішень, оскільки він дозволяє враховувати особливості національних культур. Це пояснюється також особистою характеристикою здібних до міжнародного бізнесу менеджерів, які роблять наголос більше на відчуттях і враженнях, ніж на фактах та інформації.

Особливість інформаційного забезпечення процесу прийняття міжнародних рішень полягає у тому, щоб використати всю релевантну інформацію, тобто ту, що стосується даної проблеми. Однак, складність полягає в тому, що не вся релевантна інформація помітна. Досвід показує, що через

різницю культур автори проектів рішень можуть випускати з поля зору корисну інформацію, яка помітна представникам іншої культури. У цьому зв'язку доцільно враховувати так званий феномен «Касандри», зображений на стику сегментів «Важлива», «Помітна» матриці, представленій на рис. Д.1, додаток 2.

Матриця розроблена автором на основі ідеї Вана Гунстерена про інформацію «Касандри», яка є важливою, але непоміченою керівниками [4, с. 115]. Вона містить ключові дані, на які не звертають увагу, так само як троянці зігнорували застереження Касандри – дочки царя Трої Пріама про дерев'яного коня. Матриця орієнтує керівників не обмежуватись видимою частиною інформаційного айсберга, а шукати інформацію «Касандри». Для міжнародних корпорацій вона пов'язана не лише з інтуїцією керівника, а й з крос-культурним мисленням, тобто творчим використанням підходів різних національних культур.

Глибшому засвоєнню положення щодо ретельного урахування змін у зовнішньому середовищі в процесі прийняття управлінських рішень буде сприяти розуміння методу сценарного планування. Цей метод було запропоновано Г. Канном (цей метод допоміг передбачити навіть розвал Радянського Союзу за багато років до подій 1991 року [4, с. 118]). Сюжет сценарію, за методикою цієї корпорації, мусить бути сфокусований на конкретній аудиторії чи проблемі. Згідно з сюжетом сценарію створюються картини майбутнього, що віддзеркалює:

- гіпотетичну послідовність подій;
- причинно-наслідкові зв'язки між ними;
- ключові параметри, що мають важливе значення для прийняття рішень.

З огляду на особливості міжнародних рішень важливо усвідомити місце прийняття рішень у системі ММ, яке ілюстровано на рис. 4.2, де показано, що прийняття рішень впливає з цілей організації і спрямоване на коригування всіх складових менеджменту (стратегій, структур, систем), які впливають на результативність управління.

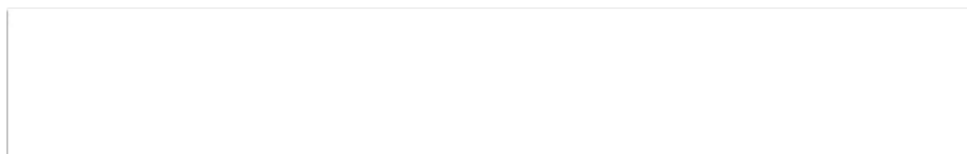


Рисунок 4.2 – Взаємозв'язок стратегій, структур і прийняття рішень з результативністю управління міжнародною компанією

Серед ключових сфер прийняття рішень у міжнародних корпораціях виокремлюють такі три основні сфери прийняття управлінських рішень в МК. *Перша сфера* – управління якістю, спільні підприємства і форми кооперації, а також міжнародна конкуренція. *Друга ключова сфера* прийняття рішень пов'язана зі створенням міжнародних спільних підприємств, учасниками яких виступають, з одного боку, транснаціональні корпорації, а з іншого – зарубіжні партнери, що діють у приймаючій країні. У такому разі створюються міжнародні команди для просування певного продукту (послуги) в певній країні. Такі кооперативні угоди вигідні для обох сторін: міжнародна корпорація отримує доступ на зарубіжні ринки; місцева національна компанія – нові продукти (послуги) для просування на національному ринку. *Третя сфера* прийняття міжнародних управлінських рішень, пов'язана з атакуванням конкурентів. У цьому зв'язку заслуговує на увагу практика прийняття рішень у корпорації «Дженерал Електрик», пов'язана з постановкою наступних п'яти «правильних питань». Що являє собою конкурентне середовище, в якому діє підприємство? Чого досягли ваші конкуренти за останні три роки? Що за той самий час зробили ви? Яким чином конкуренти можуть загрожувати вашому бізнесу в майбутньому? Які ви маєте наміри для того, щоб випередити їх?

Аналізуючи вплив національних культур на прийняття управлінських рішень в міжнародних компаніях необхідно враховувати та аналізувати багато факторів. *По-перше*, важливо принципово відрізнити східну і західну культури прийняття рішень. *По-друге*, важливо розрізнити вплив конкретних національних культур на прийняття рішень МК та, зокрема, ведення переговорів з іноземцями.

У східній культурі наголос робиться на правильному формулюванні проблеми. Головна увага при цьому приділяється процесу усвідомлення суті проблеми і доцільності її розв'язання на основі консенсусу (абсолютної згоди). Наприклад, процес групового прийняття рішень в Японії має чимало особливостей, який полягає у тривалому попередньому накопиченні виконавчими керівниками значного обсягу інформації і суджень підлеглих до моменту прийняття рішення. Західна культура прийняття рішень базується на обґрунтуванні кращих варіантів дій та якнайшвидшій їх реалізації. Акцент при цьому робиться на індивідуальному прийнятті рішення та конкретній відповідальності за його виконання. Важливо звернути увагу і на чіткі особливості прийняття рішень МК в умовах певних національних культур (див. у табл. 4.1).

Переговори щодо прийняття рішень в МК – це процес, в якому беруть участь два або більше міжнародних суб'єктів для знаходження компромісного рішення, яке максимально задовольняє кожну сторону, що бере участь у переговорах. Роль і ведення міжнародних переговорів у процесі прийняття рішень в ТНК можна розглядати у трьох аспектах: процес переговорів, переговорна тактика, ведення переговорів.

Таблиця 4.1

Особливості прийняття рішень МК в умовах певних національних культур

№ з/п	Країна (регіон)	Особливості прийняття рішень МК
1	США	переважно централізоване прийняття рішень у сфері зовнішньоекономічних операцій
2	Японія	прийняття рішень шляхом консенсусу з попередніми ретельними консультаціями, а також поєднання централізованого і децентралізованого підходів до цього
3	Великобританія	більшість організацій є досить децентралізованими і передають право прийняття рішень униз
4	Франція	використовуються різні підходи, однак останнім часом спостерігається тенденція до централізації
5	Німеччина	переважно централізація, автократія, ієрархія
6	Скандинавські країни	децентралізація та участь менеджерів різних рівнів, вищої й низьких ланок ТНК, відбір кращих варіантів дій
7	Італія	використання традиційних і перевірених засобів прийняття рішень
8	Єгипет	повільне і розважливе прийняття рішень
9	Індія	рішення приймаються виключно вищими менеджерами компаній (які не бажають ризикувати)

Міжнародні ділові переговори (процес):

- планування ведення переговорів;
- налагодження міжнародних відносин;
- переконання партнерів;
- згода учасників міжнародних переговорів.

Переговорна тактика:

- визначення місця переговорів;
- встановлення часових обмежень;
- відношення «продавець – покупець».

Ведення переговорів:

- використання експериментальної поведінки;
- обіцянки, прогнози та інші типи поведінки;
- використання брудних прийомів

Знання національних особливостей прийняття рішень у різних країнах, регіонах світу, володіння теорією та тактикою ведення переговорів з представниками зарубіжних фірм, філій ТНК дозволяє міжнародним менеджерам уникати помилок та проводити переговори на достойному рівні. Переговори вважаються успішними, якщо усі зацікавлені сторони задоволені й високо оцінюють їх результати, тобто прийняті рішення щодо подальшого управління.

Питання для відповіді

1. Чим відрізняються управлінські рішення транснаціональних компаній (ТНК) від рішень національних компаній?
2. Що таке централізація та децентралізація управлінських рішень?

3. Яке співвідношення між поняттями «глобалізація» та «національна відданість»?

4. Охарактеризуйте сучасні типи міжнародних стратегій МК?

5. З яких етапів складається процес розробки та реалізації міжнародних стратегій?

6. У чому полягає зв'язок міжнародних стратегій ТНК та національних культур?

Практичні завдання

1. Наведіть приклади ТНК, які мають інвестиції в Україні, дайте характеристику їх міжнародним стратегіям.

2. Дайте аналіз зовнішньому (міжнародному) середовищу країн Східної Європи (у тій послідовності, що надана у табл. Д.5, додаток 2).

3. Обґрунтуйте вплив факторів (табл. Д.7, додаток 2) на ступінь централізації (децентралізації) управлінських рішень у певних міжнародних компаніях в Україні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
2. Дэниелс Дж. Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Дело Лтд, 2006. – 430 с.
3. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2012. – 344 с.
4. Международный менеджмент: Учеб. для вузов / Под ред. С. Э. Пивоварова и др. – СПб.; М.; Харьков; Минск: Питер, 2010. – 575 с.
5. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посіб. – К.: КНЕУ, 2006. – 468 с.
6. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія / За ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка. – К.: КНЕУ, 2011. – 437 с.
7. Транснаціональні корпорації: Навчальний посібник /В. Рокоча, О. Плотніков та ін. – К.: Таксон, 2014. – 304 с.
8. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – К.: Абсолют-В, 2008. – 224 с.
9. Гіл, Чарлз В. П. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку: Пер. з англ. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2011. – 493 с.
10. Транснаціональні корпорації: Навч. посіб. / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. – К.: Таксон, 2014. – 204 с.
11. Міжнародне співробітництво України у сфері інформатизації і телекомунікацій / В.Л. Банкет, С.О. Довгий, А.В. Кліки та ін.; за ред. С.О. Довгого. – К.: Укртелеком, 2010. – 448 с.
12. Україна і світове господарство: Взаємодія на межі тисячоліть / А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, А.С. Гальчинський та ін. – К.: Либідь, 2002. – 470 с.
13. Шонбергер Р. Японские методы управления производством: (девять простых уроков): Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1998. – 251 с.
14. Современный бизнес: Учебник: Пер. с англ. – В 2-х т. / Д. Дж. Речмен, М.Х. Мескон, К.Л. Боуви, Дж. В. Тилл. – М.: Республика, 1995.
15. Рут Ф.Р., Філіпенко А. Міжнародна торгівля та інвестиції: Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 743 с.
16. Рогач О.І., Шнирков О.І. Транснаціоналізація світового господарства та перехідні економіки: Навч. посібник. – К.: ВІД «Київський держуніверситет», 1999. – 302 с.
17. Пахомов Ю.М., Лук'яненко Д.Г., Губський Б.В. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі. – К.: Україна, 1997. – 237 с.
18. Питерс Т., Уотермен Р.В. в поисках эффективного управления: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – 424 с.
19. Портер М.Е. Стратегія і конкуренція: Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

Законодавчі і нормативно-правові акти

20. Закон України «Про єдиний митний тариф» від 05.02.1992 № 2097-XII.
21. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 29.
22. Закон України «Про іноземні інвестиції» // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — № 36.
23. Закон України «Про митну справу в Україні» від 25.06.1991 № 1262-XII.
24. Закон України «Про промислово-фінансові групи в Україні» // Відомості Верховної Ради України. — 1996. — № 23. — С. 301—306.
25. Закон України «Про регулювання товарообмінних операцій в галузі зовнішньоекономічної діяльності» від 23.01.1995 № 351-XIV

Інформаційні ресурси

26. Президент України <http://www.president.gov.ua>
27. Верховна Рада України. <http://www.rada.gov.ua>
28. Кабінет Міністрів України <http://www.kmu.gov.ua>
29. Міністерство економіки України <http://www.me.gov.ua>
30. Міністерство фінансів України <http://minfin.kmu.gov.ua>
31. Міністерство освіти і науки України <http://www.mon.gov.ua>
32. Міністерство промислової політики
<http://www.industry.kmu.gov.ua/control/uk/index>
33. Головне управління статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua>
34. Веб-журнал «Інтелектус» <http://www.patent.net.ua/intellectus/ua.html>
35. Науково-практичний журнал «Інтелектуальна власність»
<http://www.intelvlas.com.ua/>
36. Журнал «Теория. Эксперимент. Технологии». <http://www.tet.zp.ua/>
37. Международный технический журнал «Мир техники и технологий»
<http://www.mtt.com.ua/>
38. Инновации, управление изменениями в организациях, управление знаниями <http://www.bizbooks.com.ua/catalog/cat.php3?c=193&lang=1>
39. Державний фонд фундаментальних досліджень:
<http://www.dffd.gov.ua/>

ДОДАТКИ**ДОДАТОК 1****ЗАВДАННЯ ДЛЯ СРС З КУРСУ «МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

(необхідно підготувати есе (реферат), оформити роботу та надати до захисту в паперовому та електронному вигляді)

1. Сутність і характерні риси міжнародного менеджменту.
2. Аналіз системи ММ і його середовища у сучасних умовах.
3. Міжнародний бізнес та основні етапи його розвитку.
4. Організаційно-правові форми ведення міжнародного бізнесу.
5. Середовище ММ; особливості міжнародного середовища в Україні.
6. Культурний контекст ММ. Особливості вимірів ділової культури в Україні.
7. Аналіз впливу національних культур на прийняття управлінських рішень.
8. Міжнародні переговори, особливості їх підготовки, ведення у різних країнах світу.
9. Особливості середовища ММ операторів галузі зв'язку України.
10. Сутність процесу та особливості стратегічного управління ТНК.
11. Особливості стратегічного планування в різних формах міжнародного бізнесу.
12. Сучасні стратегічні орієнтації транснаціональних корпорацій.
13. Аналіз основних типів міжнародних стратегій діяльності МК.
14. Сутність та особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях.
15. Аналіз сфер прийняття рішень у міжнародних корпораціях.
16. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій.
17. Особливості координації та інтеграції діяльності підрозділів МК.
18. Управління змінами в міжнародних корпораціях.
19. Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях.
20. Система відбору персоналу в міжнародних корпораціях. Мотивація в МК.
21. Особливості управління людськими ресурсами в українських відділеннях МК.
22. Керівництво в міжнародних корпораціях. Моделі лідерства, його сутність у міжнародному контексті.
23. Керівництво міжнародними командами. Особливості керівництва відділеннями міжнародних компаній в Україні.
24. Міжнародні ділові комунікації. Комунікаційні бар'єри і підвищення ефективності міжнародних комунікацій.
25. Міжнародний ринок технологій. Планування технологічної діяльності МК.
26. Бар'єри на шляху ведення міжнародного бізнесу та завдання міжнародного менеджменту щодо подолання ризиків та зменшення втрат від їх дії.

ДОПОМІЖНИЙ МАТЕРІАЛ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ № 1 – 4

Таблиця Д.1

Характерні риси міжнародного бізнесу

№ з/п	Характерні риси сучасного міжнародного бізнесу
1	Головна мета – отримання прибутку завдяки перевагам виходу за межі національних кордонів
2	Підприємці використовують додаткові економічні можливості, що обумовлені: ресурсними особливостями закордонних ринків, їх ємністю; правовими особливостями інших країн, специфікою міждержавних політичних та економічних відносин
3	МБ суттєво залежить від рівня інтерналізації: від разових поставок до розвиненої інфраструктури ТНК
4	Завдяки інтерналізації будь-якого бізнесу стає максимально доступним глобальний бізнес-сервіс: наукові, фінансові, транспортні та інші послуги
5	Суттєвий вплив на МБ культурного фактора – сукупності вимог та обмежень, які накладаються культурним середовищем певної країни на тих, хто веде там бізнес
6	Глобальний характер МБ є його найважливішою рисою, він охоплює світову систему інформаційного ділового обміну, всесвітній фінансовий ринок, глобальну структуру технологічних нововведень тощо
7	МБ залучає кращі національні досягнення і все краще у світовій практиці, тому він принципово має більш високий рівень, ніж бізнес будь-якої країни
8	«Мультиповерхня» зіткнення з ринком та «екстрагування» кращих національних зразків дозволяє МБ запроваджувати все краще зі світової практики
9	Інформація – найголовніший стратегічний ресурс, а адаптованість – головна стратегічна зброя
10	Принциповою відмінною МБ є можливість так званої зворотної оцінки ситуації в певній країні: негативні тенденції в економіці країни (або окремої галузі) можуть бути інакше розцінені міжнародною фірмою, оскільки вони можуть відкрити фірмі додаткові можливості для бізнесу
11	На відміну від внутрідержавної конкуренції, МБ може відчувати підтримку своєї держави в боротьбі з конкурентами у багатьох неявних формах

Таблиця Д.2

Напрямки політичного аналізу зовнішнього середовища МК

№ з/п	Напрямки політичного аналізу зовнішнього середовища МК
1	Політичний режим у країні-господарі (країні перебування) та його відносини з країною базування МК
2	Міждержавні угоди між країною перебування і країною базування
3	Участь країни в політичних блоках і міжнародних економічних союзах (можливий вплив на майбутній бізнес: можливості, небезпека, ризики)
4	Політичні партії і громадські організації в країні базування ТНК, які мають більш тісні контакти з владою
5	Найвидатніші політичні лідери (короткі біографічні дані)
6	Основні політичні партії і найвпливовіші громадські організації в країні перебування
7	Загальна оцінка політичної стабільності в країні

8	Основні політичні суперники, що ведуть боротьбу за владу в країні, а також сутність їх позицій в економічній, соціальній і правовій сферах
9	Коротка характеристика зв'язків «бізнес – політика» (фірми, партії, лідери)
10	Роль та впливовість регіональної еліти (з точки зору проникнення фірми в країну)
11	Політична ситуація в регіонах проникнення фірми
12	Загальна оцінка політичної стабільності в країні

Таблиця Д.3

Напрямки економічного аналізу зовнішнього середовища МК

№ з/п	Напрямки політичного аналізу зовнішнього середовища МК
1	Місце, яке займає країна за показниками ВВП на душу населення; темпи економічного росту, темпи росту інвестицій, зовнішньоторговий обіг, імпорту товарів та послуг
2	Характеристика населення країни: в цілому; по регіонах проникнення ТНК окремо (структура населення в динаміці за віком, освітою, статевими ознаками)
3	Структура суспільства та питома вага окремих соціальних прошарків, характеристика їх подушного та сімейного доходу, динаміка цих показників
4	Ресурси (основні види, до яких має інтерес МК); ранжування їх за наявністю в країні та регіонах; вартісна оцінка, рівень дефіцитності, можливість отримання цих ресурсів з країн, що межують з даною
5	Основні характеристики можливостей засобів зв'язку та ТКМ
6	Основні характеристики транспортних комунікацій, до яких має інтерес ТНК (в контексті «як можна привезти?», «як можна вивезти?»)»
7	Рівні оплати праці у сферах бізнесу, до яких має інтерес ТНК (в розрізі основних категорій найманих працівників): форми оплати праці, що є поширеними в країні
8	Загальна оцінка розвинутості та можливостей: галузей – ймовірних конкурентів, галузей – ймовірних постачальників; галузей – ймовірних споживачів
9	Основні елементи валютного регулювання в країні
10	Основні елементи торговельних та експортно-імпорتنих обмежень в країні
11	Розвиненість науково-технічної та консультативної діяльності в країні
12	Рівень основних економічних проблем в країні (інфляція, безробіття, бідність, регіональні або галузеві депресивні явища)

Таблиця Д.4

Основні характеристики міжнародних стратегій

Назва стратегії, приклад	Характерні ознаки	Позитивні риси	Негативні риси
Міжнародна стратегія («Мак-Дональдс», «Майкрософт», «Ай-Бі-Ем», «Проктер енд Гембл»)	Тиражування однієї і тієї ж продукції в різних країнах. Концентрація виробництва в країні походження. Розміщення виробництва і маркетингу в інших країнах	Відносно низькі витрати на виробництво завдяки передачі основних умінь і продуктів, що використовуються в країні	Відсутність адаптації до місцевих умов. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і місцевих умов
Мультиринкова стратегія («Дженерал Моторз» та інші автомобільні компанії, аудиторські фірми)	Індивідуалізація продукції для різних ринків. Розміщення виробництва, маркетингу в багатьох різних країнах	Адаптація до місцевих умов	Обмежена передача знань і продуктів між країнами. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і розташування

Глобальна стратегія («Інтел», «Моторола», «Тексас Інструмент»)	Централізоване виробництво і маркетинг розташовані у країнах з найменшими виробничими витратами	Вигоди від відповідної локалізації основних процесів. Результати від економії на масштабах	Відсутність адаптації до місцевих умов
Транснаціональна стратегія («Катерпілар Тракор», «Юнілевер»)	Одночасна економія на масштабах та передачі знань і продуктів між країнами	Вигоди від ефекту масштабів та адаптації до місцевих умов	Небезпека відсутності концентрації на витратах і місцевих ринках і прийняття міжнародної стратегії

Таблиця Д.5

**Послідовність аналізу зовнішнього середовища МК
для побудови еволюційної матриці**

№ з/п	Напрями аналізу зовнішнього середовища МК різних країн
1	Адаптація глобальних стратегічних планових перспектив до умов країни функціонування
2	Загальне вивчення всіх ринків
3	Початкове вивчення макроекономічних процесів
4	Виключення закритих і неважливих ринків, для виходу на які МК не має надійних підстав
5	Детальніше вивчення макроекономічних процесів
6	Виявлення обмежень у середовищі: освітніх, правових, поведінкових, соціальних, політичних. Виключення країн, що мають небажані ключові обмеження, або ж встановлення для них низьких пріоритетів
7	Детальний мікроаналіз країн, що залишились (з високими та середніми пріоритетами)
8	Створення бази даних щодо всіх ключових обмежень діяльності фірм в обраних країнах шляхом відвідування цих країн провідним персоналом, отримання інформації і порад від них
9	Залучення кваліфікованих місцевих експертів
10	Конкурентний аналіз
11	Виявлення конкурентних позицій фірми на світових і локальних ринках і створення бази даних по фірмах і галузях
12	Проектування продуктових ліній
13	Виявлення продуктів-лідерів, необхідності адаптації продуктів, моделей попиту
14	Відповідальне планування входів на зарубіжні ринки
15	Функціональна діяльність: деталізація робіт, укомплектування персоналу, взаємозв'язки між країнами, зонування, податкові питання, переговори зі спеціального регулювання, зобов'язання постачальників і т. ін.
16	Прогнози і тенденції розвитку по країнах регіону (світу)

Результати аналізу економічного потенціалу країн за вищенаведеними напрямками можуть набувати форми географічної матриці, один із прикладів якої надано в табл. Д.6.

Таблиця Д.6

Еволюційна матриця для Східної Європи

Країни	Економічний потенціал	Сприйняття іноземних інвестицій	Темпи реформ
<i>Більш обнадійливі</i>			
Чехія	B+	B	C-
Угорщина	B	A	A
<i>Обнадійливі</i>			
Польща	C+	A	A
<i>Менш обнадійливі</i>			
Болгарія	C	B	C-
Румунія	D+	C-	F
Примітка: A — найвищий рівень; B — найнижчий рівень.			

Рисунок Д. 1 - Матриця релевантної інформації

Таблиця Д.7

Фактори, що впливають на рівень централізації і децентралізації рішень у міжнародних корпораціях

Фактори	Централізація	Децентралізація
Обсяг операцій	Великий	Малий
Обсяг капіталовкладень	Великий	Малий
Відносне значення для ММС	Важливе	Неважливе
Конкурентне середовище	Сильне	Стабільне
Взаємозв'язок між обсягами і затратами	Сильний	Слабкий
Рівень технологій	Високий	Звичайний
Значення товарного знака, патентного права та ін.	Велике	Мале
Рівень продуктової диверсифікації	Низький	Високий
Однорідність продуктових ліній	Однорідні	Різномірні
Географічна відстань між материнською компанією і зарубіжними відділеннями	Мала	Велика
Рівень залежності між окремими частинами	Високий	Низький
Рівень компетенції менеджерів у країні-господарі	Менш високий	Більш високий
Досвід у міжнародному бізнесі	Значний	Малий

Навчально-методичне видання

*Бакова І.В.,
Сакун Г.О.,
Кульчицька М.К.*

Міжнародний менеджмент

Методичні вказівки
до виконання практичних робіт

для денної та заочної форм навчання
спеціальності 073 Менеджмент

Редактор – Кодрул Л.А.
Верстання – Гардиман Ж.А.