

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ**

**Кафедра менеджменту і адміністрування**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**до практичних занять з дисципліни**

***«МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»***

**Харків - 2014**

Програму розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри менеджменту на транспорті 24 березня 2011 р., протокол № 8.

Рекомендується для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання

Укладачі:

доц. О.В. Громова,  
О.М. Гудков (Укрзалізниця),  
асист. О.Г. Диколенко

Рецензент

проф. О.Г. Дейнека

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з дисципліни

«МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Відповідальний за випуск Громова О.В.

Редактор Еткало О.О.

---

Підписано до друку 12.04.11 р.  
Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.  
Умовн.-друк.арк. 0,75. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Мета.....	4
Програма.....	4
Теми семінарських та практичних занять.....	8
Завдання для самостійної роботи.....	10
Тести для перевірки отриманих знань.....	11
Ситуаційні вправи.....	13
Список літератури.....	21

## **ВСТУП**

Більшість підприємств потребує лідерів, які мають розуміння і навички роботи в умовах глобальної економіки. Зважаючи на це, у межах курсу “Міжнародний менеджмент” ми прагнемо розвинути знання студентів про особливості застосування методів та моделей менеджменту в міжнародній сфері, сформуванню навички спілкування з представниками ділового кола різних країн і намагаємось надати концептуальну основу та аналітичні інструменти, необхідні для роботи в глобальному економічному середовищі.

## **МЕТА**

Мета курсу “Міжнародний бізнес”: формування та розвиток знань про функціонування й управління міжнародними компаніями, надання концептуальної основи та аналітичних інструментів, необхідних для роботи міжнародного менеджера в сучасному бізнес-середовищі.

## **ПРОГРАМА**

Сучасному менеджеру потрібні не тільки професійні знання, які стосується предмета діяльності його фірми, але й підготовка в галузі комунікацій, управління, реклами, фінансів, "мега-тенденцій" у світовій економіці та ін. Поверхневі уявлення про управління підприємством та неправильна оцінка його слабких та сильних сторін призводять до невдач багатьох підприємців та менеджерів.

Зважаючи на це, ми намагаємось розвинути прагнення студентів безперервно вдосконалювати навички прийняття управлінських рішень завдяки наданню концептуальних моделей, аналітичного та практичного інструментарію, що необхідні для роботи в локальному та глобальному бізнесовому середовищі.

Завдання цього курсу полягає у тому, щоб студенти після його завершення впевнено почувалися в бізнесовому просторі та

орієнтувалися в сучасних проблемах міжнародного бізнесу, а саме:

1) розвинули здатність до нестандартного глобального та стратегічного мислення завдяки інтегруванню попередньо отриманих знань стосовно маркетингу, менеджменту, світової економіки, організаційного розвитку;

2) розуміли тенденції розвитку глобальних і локальних ринків та їх особливості;

3) розуміли специфічний механізм функціонування міжнародних компаній;

4) розуміли еволюцію та перспективи розвитку світової економіки, роль української економіки та її інтеграцію у глобальний економічний простір;

5) уміли формувати управлінське мислення, отримали навички цілеспрямованої, успішної комерційної діяльності;

6) розвинули аналітичні й комунікаційні навички, необхідні для ефективного управління в умовах міжнародного бізнесу;

7) навчилися думати і діяти швидше, винахідливіше та більш етично, ніж конкуренти.

Необхідна навчальна база перед початком вивчення курсу “Міжнародний менеджмент”. Курс “Міжнародний менеджмент” подається після вивчення базових курсів програми, а саме таких, як “Економічна теорія”, “Мікроекономіка”, “Макроекономіка”, “Менеджмент”, “Маркетинг”, “Міжнародні економічні відносини”, “Основи зовнішньоекономічної діяльності”, “Міжнародне економічне право”. Таким чином, у процесі його вивчення інтегруються знання з різних дисциплін з доповненням інформацією про міжнародний контекст управління у сучасному бізнесі.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**

Теоретико-практичні засади міжнародного менеджменту

Тема 1. Міжнародний бізнес і міжнародний менеджмент  
Міжнародний бізнес: сутність, розвиток, характерні риси.

Міжнародний менеджмент: сутність, структура, особливості розвитку.

Тема 2. Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу: практичний аналіз з погляду управлінських рішень

Можливості виходу української фірми на зовнішній ринок та рольові функції міжнародного менеджера.

Економічний, правовий та політичний аналіз у контексті завдань міжнародного менеджменту. Маркетинговий аналіз по країнах.

Тема 3. Досвід організації менеджменту у різних країнах

Комплексний аналіз культурного зовнішнього середовища.

Механізм урахування національних стереотипів поведінки в міжнародному менеджменті.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2**

Організація і стратегічне управління в міжнародних фірмах

Тема 1. Інтегровані корпоративні структури в міжнародному бізнесі

Основні форми корпоративної інтеграції в міжнародному бізнесі. Цілі міжнародної інтеграції.

Форми багатонаціональних компаній (БНК). Холдингова форма організації БНК. Інтегровані банківські структури. Форми міжнародних стратегічних альянсів. Механізм організації міжнародної альянсової мережі.

Тема 2. Організаційно-правові форми міжнародного бізнесу

Системи організаційно-правових форм бізнесу в Україні та за кордоном. Товариства. Господарські товариства. Інші форми бізнесу.

### Тема 3. Стратегічне планування в міжнародній фірмі

Стратегічні рішення з міжнародної діяльності. Процедури стратегічного планування в міжнародній фірмі. Організація стратегічного планування в міжнародній фірмі.

Передумови формування стратегії БНК. Формування маркетингової стратегії. Практика розроблення і реалізації стратегічних планів БНК. Гібридна стратегія учасників міжнародних альянсів.

### Тема 4. Фінансові та інвестиційні рішення в міжнародному менеджменті

Валютно-фінансове середовище міжнародного менеджменту. Фінансовий менеджмент міжнародної фірми. Валютний ризик і стратегія його хеджування.

### Тема 5. Фінансування зовнішньої торгівлі

Фінансування експорту. Нетрадиційні методи фінансування. Факторинг і форфейтинг. Державне страхування експорту. Способи фінансування імпорту.

### Тема 6. Технології міжнародних інвестицій

Місце і роль цінних паперів у міжнародному інвестиційному процесі. Міжнародний ринок інвестицій. Міжнародні інвестиційні компанії.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3**

### Сучасні технології міжнародного менеджменту

#### Тема 1. Технологічна політика БНК

Цілі і напрями технологічної політики БНК. Міжнародний ринок технологій. Планування міжнародних НДДКР. Організація міжнародних НДДКР.

Тема 2. Управління людськими ресурсами та етика в міжнародному бізнесі

Корпоративна культура. Формування корпоративної культури міжнародної компанії.

Питання управління людськими ресурсами в міжнародній компанії.

Етичні питання в міжнародному бізнесі.

Тема 3. Організаційний розвиток БНК

Причини перебудови БНК. Зміст перебудови БНК. Сучасний механізм організаційного розвитку БНК.

## **ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

Порівняльна економіка і менеджмент

1 Глобальний менеджмент: ідея або реальність.

2 Глобалізація та вибір України.

3 Досвід переходу до ринкової економіки в країнах Центральної Європи.

4 Кейс: Кінотрилогія “Зоряні війни”.

Взаємовплив глобальних мегатенденцій

1 Сутність і види міжнародного бізнесу.

2 Характеристика глобальних мегатенденцій.

3 Матеріал для обговорення: Автомобільна галузь на початку ХХІ століття.

4 Конкретна ситуація: “Диснейленд” за кордоном.

Торговельні аспекти міжнародного бізнесу

1 Сучасні тенденції міжнародної торгівлі.

2 Державний вплив на торгівлю.

3 Модель зовнішньої торгівлі в Україні.

4 Матеріал для обговорення: Майкл Портер “Конкурентна перевага країн”.



## 5 Розгляд випадку з економіки “Розвиток лижного туризму в Українських Карпатах”.

### Фінансові аспекти міжнародного бізнесу

- 1 Аналіз міжнародних фінансових ринків та інструментів.
- 2 Шляхи використання валютного ринку.
- 3 Позанаціональні фінансові центри.
- 4 Кейс: “Кетепіле” та “плаваючий” долар.

### Маркетингові аспекти міжнародного бізнесу

- 1 Американський маркетинг.
- 2 Європейські особливості маркетингу.
- 3 Японський підхід до маркетингу.
- 4 Конкретний випадок з економіки: Фірма “Маркс енд Спенсер”.

### Організаційні аспекти міжнародного бізнесу

- 1 Сутність багатонаціональних і транснаціональних корпорацій.
- 2 Переговори в міжнародному бізнесі.
- 3 Створення консорціумів.
- 4 Розгляд випадку з економіки “БНК у Канаді”.
- 5 Кейс: Фірма “Пепсіко” в Індії.

### Комунікаційні та управлінські аспекти міжнародного бізнесу

- 1 Емоційні здібності ефективного лідера.
- 2 Робота управлінської команди.
- 3 Багатонаціональна власність і колективні трудові договори.
- 4 Ситуація для розгляду “Підвищення кваліфікації керівників у “Доу Кемікл”.
- 5 Кейс “Офіс Еквіпмент Компані”.

## Культурні аспекти міжнародного бізнесу

- 1 Схожість і відмінність світових бізнес-культур.
- 2 Українська модель організаційного дизайну компанії.
- 3 Українська модель мотивації працівників.
- 4 Наслідки праці українських робітників у транснаціональних корпораціях.
- 5 Обговорення випадку з економіки “Конфлікт на текстильному підприємстві”.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Особливою формою самостійної роботи студентів під час вивчення курсу “Міжнародний менеджмент” є виконання командного проекту, що дозволяє поглибити ступінь засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу, набути навичок роботи у команді та вміння приймати зважені рішення.

Командний проект. Уся група буде розбита на п’ять підгруп за добровільним принципом, кожна з яких проаналізує стратегію діяльності транснаціонального підприємства в Україні (за власним вибором) за такими параметрами, як:

- найважливіші ринкові сегменти, на які орієнтується компанія у світі і в Україні;
- приклади успішного та невдалого проникнення на ринок нових товарів чи послуг компанії;
- місце розташування основних типів діяльності компанії у Східній Європі та Україні;
- ключові критерії успіху компанії на українському ринку;
- сприятливі і несприятливі фактори українського бізнесового середовища (на прикладі цієї компанії).

Результати аналізу будуть представлені в 15-хвилинній презентації та письмовому звіті (обсягом до 10 сторінок).

Оцінки за звіт і презентацію будуть ідентичними в усіх членів підгрупи. Критеріями оцінки будуть:

- якість аналізу стратегії;
- чіткість і структурованість викладу думок.

## ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ОТРИМАНИХ ЗНАНЬ

1 Міжнародний менеджмент - це теорія і практика раціонального управління підприємствами в умовах колективної діяльності за кордоном	Так Ні Не знаю
2 В Україні здійснюється діяльність ТНК	Так Ні Не знаю
3 Зарубіжне підприємництво – це комплекс особливих якостей, включаючи вміння управляти підприємствами за кордоном без ризиків	Так Ні Не знаю
4 Ризики, пов'язані з підприємництвом за кордоном, аналогічні ризикам на національному ринку	Так Ні Не знаю
5 Звичай, мова, рівень життя, релігія належать до політико-правових чинників, що впливають на діяльність підприємств за кордоном	Так Ні Не знаю
6 Правові норми обміну технологіями, наявність і вартість енергоносіїв, транспортна мережа належать до соціокультурних чинників, що впливають на діяльність підприємства за кордоном	Так Ні Не знаю
7 Динаміка і тенденція зростання ВВП, фінансова політика, конкурентне середовище, участь у регіональних економічних угрупованнях належать до економічних чинників, що впливають на діяльність підприємств за кордоном	Так Ні Не знаю
8 Ініціативи уряду, міжнародних організацій, більших і могутніших фірм належать до спонукальних мотивів зарубіжного підприємництва	Так Ні Не знаю
9 Правові норми, національна приналежність персоналу, місцеві звичаї, виробничі відносини належать до чинників адаптації іноземної фірми до навколишнього середовища за кордоном	Так Ні Не знаю
10 ТНК за організаційною формою – концерни, що мають свою національність	Так Ні Не знаю
11 Етапи еволюції національної компанії в міжнародну: ТНК – СП – консорціум – зовнішні торгові операції	Так Ні Не знаю

12 ТНК – це корпорації, що функціонують у строгій залежності від країни реєстрації	Так Ні Не знаю
13 Активи підприємств системи ТНК зв'язані загальною власністю	Так Ні Не знаю
14 Штаб-квартира ТНК розташована в країні реєстрації корпорації	Так Ні Не знаю
15 До етапів розвитку відносин головної компанії ТНК із зарубіжними філіалами належать: ізоляція, проста інтеграція, комплексна інтеграція	Так Ні Не знаю
16 Матрична структура управління ТНК ефективна для спеціалізації на диференційованій продукції	Так Ні Не знаю
17 До ознак ТНК з глобальною стратегією належать: збут продукції на трьох найбільш ємних ринках – Північної Америки, Європи та Азії; освоєння виробництва нової продукції, розраховане на споживання її у всьому світі; складна система управління	Так Ні Не знаю
18 До показників ступеня розвитку зв'язків зарубіжних філіалів міжнародних компаній з місцевими фірмами належать частка зарубіжних активів міжнародних компаній	Так Ні Не знаю
19 Термін «міжнародна компанія» аналогічний терміну «ТНК»	Так Ні Не знаю
20 До заходів щодо запобігання можливих конфліктів ТНК з урядами приймаючих держав належать скорочення місцевих фахівців на зарубіжних підприємствах ТНК	Так Ні Не знаю
21 До «західного стилю менеджменту» належать самоствердження та індивідуальна відповідальність керівників окремих напрямів бізнесу на фірмі	Так Ні Не знаю
22 В основі ефективності «азіатського стилю» управління лежить створення доброзичливих і згуртованих колективів	Так Ні Не знаю

23 Міжнародному менеджеру слід уникати контактів з високопоставленими урядовцями приймаючих країн, оскільки йому не властиві функції політика і дипломата	Так Ні Не знаю
24 Лідерство як інструмент дії менеджера на персонал за кордоном не передбачає урахування менеджером умов життя своїх підлеглих у приймаючій країні	Так Ні Не знаю
25 Конкуренція в бізнесі неетична	Так Ні Не знаю
26 Етика міжнародного бізнесу з поняттями цілей бізнесу, здорового глузду та елементарної порядності розповсюджується на всі країни однаковою мірою	Так Ні Не знаю
27 Засобами вирішення конфлікту служать голос розуму на основі обґрунтованого аргументування учасників конфлікту і досягнення консенсусу	Так Ні Не знаю
28 Міжнародний менеджер – представник економічних інтересів головної компанії. Його єдине завдання – максимізація прибутку без урахування суспільно-громадських наслідків своєї діяльності	Так Ні Не знаю
29 У деяких обставинах допустимо давати хабарі урядовцям приймаючої країни, оскільки без цього неможливо підписати вигідний контракт	Так Ні Не знаю
30 Для ведення чесної, регламентованої етичними правилами міжнародної комерції доцільно дотримуватися слід рекомендацій «кодексів честі»	Так Ні Не знаю

## СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

### Ситуаційна вправа 1

Ботсильванія, колишня імперія, підтримувала добрі економічні зв'язки з колишньою колонією Альбатронією, яка виробляла каучук. Завдяки великій кількості непрямих субсидій та непрозорій суспільній політиці Ботсильванія інтенсивно заохочувала використання природного каучуку замість пластмаси

та інших синтетичних матеріалів-замінників. Однак Ботсильванія нещодавно приєдналася до Всесвітньої торгової організації (ВТО) і члени ВТО наполягають, що непрямий захист Ботсильванією виробництва каучуку та преференціальний режим торгівлі з Альбатронією – це порушення положень ВТО, і тому вимагають їх відміни. Ботсильванці у свою чергу стверджують, що велике споживання каучуку – це просто частина програми міжнародної допомоги країні, з якою в них склалися особливі історичні відносини і яка має замало інших економічних можливостей. Вони також наводять наукові дослідження, які доводять, що синтетичний каучук шкідливий для здоров'я й навколишнього середовища, та розмірковують над установленням юридичної заборони на імпорт такої продукції. Суспільна думка виражає проальбатронський настрій та налаштована проти ВТО. Експерти вважають, що можливі санкції ВТО призведуть до значного зниження міжнародного авторитету та принесуть лише помірні економічні збитки. Ви повинні запропонувати Законодавчим Зборам Альбатронії найкращий план дій.

## Ситуаційна вправа 2

Ви повинні запропонувати Президентові Ботсильванії зміни в політиці щодо капітальних зрушень у ботсильванському міжнародному аеропорті (БМА). Завдяки тому, що злітно-посадкові смуги на 50 м коротші, ніж встановлено міжнародними вимогами, основні міжнародні перевізники не обслуговують Ботсильванію. Це надає Національним авіалініям Ботсильванії (НАБ) монопольного становища у міжнародних повітряних перевезеннях у Ботсильванію. Службові особи НАБ надають могутню підтримку Президенту та чинять опір у питанні збільшення злітно-посадкових смуг. НАБ – головний підприємець та платник податків, виплачує одні з найбільших середніх заробітних плат у країні та користується широкою політичною підтримкою. Критики звинувачують НАБ не тільки у неякісному та недешевому обслуговуванні, а й у тому, що працівники компанії беруть хабарі навіть за те, щоб зайти до

літака. Як результат, НАБ заробив сумнівну репутацію серед туристичних агенцій усього світу, а це серйозно знижує потенціал Ботсильванії як туристичної країни.

### Ситуаційна вправа 3

Ви – радник президента Ботсильванії. Вам необхідно порадити, чи потрібно запроваджувати контроль за капіталом для того, щоб стабілізувати обмінні курси та запобігти можливій майбутній кризі, яка може знищити місцевий фінансовий ринок. Як тільки Ботсильванія стала доступною для міжнародних ринків капіталу, країна мала проблеми з мінливим обмінним курсом через іноземний рух капіталу. У результаті місцеві інституції кредитування дійшли до кризового стану. Ботсильванія має складні проблеми з великою ліквідністю, залежно від міжнародного руху капіталу. Крім того, існують докази того, що зміни в обмінних курсах виникають завдяки спекуляції іноземною валютою. Контроль за такими діями повинен передбачати податок на операції з іноземною валютою та контроль за придбанням місцевих цінних паперів іноземцями. Також резидентам країни необхідно дозволити придбання тільки обмеженої суми іноземної валюти, залежно від цільової направленості покупки (наприклад, фінансування імпорту, особливо капітальних продуктів, допустиме, але придбання іноземних цінних паперів заборонене). Міністр фінансів говорить, що така стратегія – це єдиний шлях утримати Ботсильванію від впливу міжнародних ринків капіталу. Президент Центрального банку вважає, що така система контролю буде тільки затримувати економічний ріст, перешкоджаючи інтеграції Ботсильванії з міжнародними ринками капіталу.

### Ситуаційна вправа 4

Ви – фінансовий службовець у виробничому підприємстві в Альбатросів „ВаферТех”. За прогнозами це підприємство

повинно зрости на 20-30 % у найближчому майбутньому. Вам потрібно прийняти рішення щодо стратегії залучення коштів. По-перше, ви можете звернутися до міжнародних ринків капіталу, якщо включите акції компанії до листінгів на міжнародних біржах, а потім працювати з міжнародними інвестиційними інституціями з питань кредитування та погашення боргів. По-друге, ви можете спиратися на місцеві ринки капіталу, включаючи акції „ВаферТех” на місцевих фондових ринках та працюючи з місцевими інвестиційними фондами для того, щоб зустріти готівкові потреби компанії. На місцевому ринку існує нижчий рівень ліквідності, а тому необхідно буде сплачувати великі проценти та дивіденди для того, щоб залучити необхідну суму. З іншого боку, торгівці на місцевому ринку гадають, що іноземці навряд чи зможуть утримувати капітальні витрати „ВаферТех” незмінними. Ви розумієте, що існують інші компоненти для прийняття рішення, але не знаєте, які саме. Ви вирішили написати перелік усіх „за” та „проти” для того, щоб зробити презентацію на Фінансовому Комітеті „ВаферТех”.

#### Ситуаційна вправа 5

Альбатронія мала негативний досвід у керівництві монетарною політикою. Періодичні вибухи інфляції були найбільш складною проблемою у минулому десятиріччі. Це призвело до кількох серйозних девальвацій обмінних курсів, що вплинуло на іноземні інвестиції та на стабільність фінансових ринків. Було зроблено дві пропозиції щодо протистояння такому „існуванню” країни з нестабільним ринком та слабкою валютою. Перша – це те, що країна повинна адаптувати долар чи євро як основну національну валюту. Друга – це те, що країна повинна запровадити регіональну валюту з тими сусідніми країнами, з якими має угоду про вільну торгівлю. Прибічники запровадження іноземної валюти вважають, що тільки вона має переваги у міжнародній економіці для загального керування ринками валют. Критики цього погляду говорять, що „доларизація” або „єврозація” зробить Альбатронію набагато більше ніж



фінансовим васалом на користь супер-економікам. А це буде гостро критикуватися громадськістю, коли остання ознайомиться з дійсними фактами. Прибічники впровадження регіональної валюти сподіваються, що єдина валюта допоможе покращити регіональну інтегровану економіку. Критики цієї думки вважають, що країни-сусіди мали б не більше успіху в запровадженні монетарної та валютної реформи, ніж сама Альбатронія. Результатом такого підходу може бути ситуація, коли сліпий веде сліпого, тобто об'єднання валюти без будь-яких сподівань на розвиток у майбутньому. Ви повинні порадити президентові найкращий шлях вирішення цієї проблеми.

### Ситуаційна вправа 6

Ви – виконавчий директор компанії „Акме Манюфакчуринг” (АМ) і розмірковуєте над стратегічним вибором щодо подальшого розвитку компанії. Сфера промисловості, у якій працює АМ, дуже змінилася за останнє десятиріччя. Середні виробничі підприємства, які працювали на місцеві ринки, змінилися на великі компанії, які зараз обслуговують багато ринків по всій країні та на міжнародному ринку. „Акме” має дуже застарілі методи щодо підвищення продуктивності праці та залучення капіталу до нових технологій, а тому зараз стикається з дуже жорсткою конкуренцією. Ви зробили висновок та маєте дві основні стратегії. Перша – це виставити три виробничі підприємства „Акме” (які налічують 6000 працівників) на продаж. Працівники матимуть можливість викупити свої підприємства, купуючи акції підприємств „Акме”. Це б дозволило „Акме” укласти угоду з партнерськими підприємствами для утворення конкурентоспроможного міжнародного підприємства. Друга стратегія розрахована на більш послідовну трансформацію, відповідно до якої три виробничі підприємства можуть бути анульовані поетапно, тому що у підприємства не будуть надходити інвестиції, працівники не будуть проходити тренінги та попит на продукцію згодом зникне. Компанія „Акме” мала дуже сприятливий соціальний імідж. Її всі знали за добрі стосунки з працівниками, які вам, як директору,

необхідно зберегти для майбутнього. Ви не впевнені, які ще фактори вам необхідні для прийняття найкращого рішення.

### Ситуаційна вправа 7

Вітання. Вас перевели на посаду директора заводу дочірнього підприємства компанії „Бліц Бестері” (ББ), яке знаходиться в Альбатронії. ББ найбільший виробник карбюраторів для машин у всьому світі. А Альбатронія має показники низького доходу на душу населення (п'ята країна з кінця переліку). Упродовж вашого першого візиту на завод ви шоковані тим, що більшість працівників – це дуже молоді тінейджери, які працюють з дуже небезпечними хімічними елементами (наприклад, босоногі діти по 12 год на добу штовхають контейнери по підлозі, на якій розлиті хімікати). Ви обіцяєте, що терміново виправите цю ситуацію. Того ж дня вам стає відомо, що ББ не порушує ані політику компанії, ані закони Альбатронії. Ви розмірковуєте над упровадженням стандартів з охорони робочого місця, наприклад таких, як в США, де саме і знаходиться головний офіс компанії ББ. Крім того, ви бажаєте запровадити можливість освіти через Інтернет для тих дітей, які працюють на заводі, тому що вони залишили школу.

### Ситуаційна вправа 8

Ви – голова операційно-планового відділу корпорації “Гумбе”, яка є великим мультинаціональним підприємством з головним офісом в Альбатронії. Компанія має сучасне обладнання для роботи з Інтернетом у багатьох країнах. Ви плануєте будувати великий завод у країні Ботсильванія. Відповідно до ваших розрахунків, ця країна має найдешевше поєднання робочої сили, сировини, матеріалів та зручне місцезнаходження, що будуть найбільш успішними у діяльності корпорації з її інтелектуальними надбаннями й технологіями. Однак для того, щоб збудувати цей завод у Ботсильванії, необхідно наняти компанію зятя президента “Гумбе” як

субпідрядника. За цим “узгодженим тендером” буде наглядати міністр комерційної діяльності країни, який має інформацію та контролює всі будівельні контракти з іноземними підприємствами. Ви очікуєте, що витрати на будівництво будуть перевищувати конкурентні розцінки на такий будівельний проект приблизно на 20 %, але це все ж таки нижче, ніж у інших країнах світу. Для запровадження цього проекту президент корпорації пообіцяв, що у подальшому не буде жодних проблем з протестами та страйками працівників. Ви розумієте, що це звичайний спосіб робити бізнес у Ботсильванії, але ви також розумієте, що корпорація “Гумбе” буде нести відповідальність за законами Альбатронії на тему корумпованості іноземних бізнесменів. Крім того, ви невпевнені, у які ще незаконні дії ви будете втягнуті, якщо корпорація “Гумбе” заснує свій завод у Ботсильванії. Ви повинні повідомити правління корпорації “Гумбе” про своє рішення завтра.

### Ситуаційна вправа 9

Підприємство з виробництва паперу “Аджакс” (AP), яке знаходиться в Альбатронії, подвоїло свої викиди діоксану в Пряму Ріку через розширення виробництва для задоволення потреб підвищеного рівня експорту. Це негативно впливає на якість води не тільки в Альбатронії, але й у країнах, які знаходяться вниз по річці, наприклад у Ботсильванії. Експерти із зовнішнього середовища занепокоєні серйозними ризиками у сфері охорони здоров’я та вважають, що “Аджакс” повинен припинити забруднення води. Компанія “Аджакс”, яка є найбільшим роботодавцем у країні, погрожує, що перенесе свої операції в іншу країну, наприклад Кладонію, якщо уряд обмежить кількість викидів діоксану в річку. Ботсильванія, з іншого боку, загрожує торговими санкціями Альбатронії, якщо “Аджакс” не припинить забруднювати Пряму Ріку. Економісти зазначають, що майнові права (забруднення та антизабруднення) на річку повинні продаватись покупцям за найвищою ціною. Покупцями в цьому випадку повинні стати ботсильванці. Експерти із зовнішнього середовища наполягають, що річка – це

громадське майно, яке повинно захищатися державою для нащадків, а тому угода, відповідно до якої майно продають покупцю, який може платити найвищу ціну, є неморальною, особливо якщо покупець є забрудником середовища або іноземцем.

### Ситуаційна вправа 10

Альбатронія стоїть на порозі реформування своєї правової та законодавчої системи. У процесі переходу економіки, яка базувалась на державній власності, до приватної, розроблення, впровадження та виконання комерційних контрактів були достатньо проблематичними через несистематизованість комерційного правового кодексу та корумпованої судової системи. Ці фактори зупиняли іноземні інвестиції, зростання малого бізнесу, але покривали збільшення кількості тіньових підприємств, які мають свої власні впливи та методи щодо виконання контрактів. Крім того, “грабіжники” з зв’язками у політичній та економічній сфері почувалися дуже добре, тому що немає законів, що регламентують економічну діяльність на достатньому рівні. Також вони використовують свій вплив для створення кланової олігархії, яка дозволить їм і в майбутньому консолідувати політичну та економічну владу у своїх руках. Іноземні експерти радять Альбатронії запозичити існуючий комерційний кодекс США без ревізії та змін разом з американськими судовими службовцями, які б відносили рішення в цій справі. Критики такого підходу вважають, що країні необхідно дотримуватися принципу національного суверенітету, і таке існування, як зараз, краще, ніж підкорятися рішенням іноземців, які взагалі-то живуть за іноземними стандартами. Ви повинні надати свої рекомендації Альбатронському комітетові з питань реформації правової та законодавчої системи.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. – М.: Дело, 1994.
- 2 Пивоварова, С.Е.Международный менеджмент [Текст] / под ред. С.Е. Пивоварова. – СПб.: Питер, 2001.
- 3 Родченко, В.В. Международный менеджмент [Текст] / В.В. Родченко. – К.: МАУП, 2000.
- 4 Авдокушин, Е.Ф. Международные экономические отношения [Текст]: учеб. пособие / Е.Ф. Авдокушин. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1996. – 196 с.
- 5 Галчинський, Л.С. Сучасна валютна система [Текст] / Л.С. Галчинський. – К.: Лібра, 1993. – 96с.
- 6 Філіпенко, А.С. Економіка зарубіжних країн [Текст]: підручник / А.С. Філіпенко, В.А. Верун, І.В. Бураковський [та ін.] – К.: Либідь, 1996. – 416 с.
- 7 Киреев, А. Международная экономика [Текст]: учеб. пособие для вузов: в 2 ч.:– М.: Международные отношения, 1991.
- 8 Лук'яненко Д.Г. Міжнародна економічна інтеграція [Текст] / Д.Г. Лук'яненко. – К.: ВПОЛ, 1996. – 138 с.
- 9 Пропанов, О.Г. Міжнародні економічні відносини. Система регулювання міжнародних економічних відносин [Текст]: підруч. для студентів економічних вузів і факультетів / О.Г. Пропанов. –К.: Либідь, 1994. –254 с.

