

Міністерство освіти і науки України  
Чорноморський державний університет  
імені Петра Могили

**ЛАЗАРЄВА Олена Володимирівна**

## **МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Навчальний посібник**

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України

**О.В. Лазарєва**

## **МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Навчальний посібник**

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України

---

Редактор *Н. Зволінська*.  
Технічний редактор, комп'ютерна верстка *К. Дорофєєва*.  
Дизайн обкладинки *А.В. Астремський*.  
Друк *С. Волинець*. Фальцювальні-палітурні роботи *А. Грубкіна*.

Підп. до друку 30.04.2009 р.  
Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір офсет.  
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.  
Умовн. друк. арк. 10,93. Обл.-вид. арк. 6,82.  
Тираж 100 пр. Зам. № 2617.

Видавець і виготовлювач: ЧДУ ім. Петра Могили.  
54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.  
Тел.: 8 (0512) 50-03-32, 8 (0512) 76-55-81, e-mail: vrector@kma.mk.ua.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3460 від 10.04.2009 р.



Видавництво ЧДУ ім. Петра Могили  
Миколаїв – 2009

УДК 005:339.9(075.8)  
ББК 65.298я73  
Л 17

## ДЛЯ НОТАТОК

---

*Гриф надано Міністерством освіти і науки України (лист № 1.4/18-Г-2960.1 від 31.12.08).*

*Рекомендовано до друку вченою радою МДГУ імені Петра Могили (протокол № 4 (68) від 12.12.08) як навчальний посібник для магістрів з державного управління.*

**Рецензенти:**

*Мармуть Л.О., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і аудиту Херсонського державного аграрного університету, проректор з міжнародних зв'язків.*

*Топіха В.І., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри світового сільського господарства та зовнішньоекономічної діяльності Миколаївського державного аграрного університету.*

*Петенко І.В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці Донецького державного університету управління.*

**Лазарєва О.В.**

Л 17 Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. — Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. — 188 с.

**ISBN 978-966-336-129-1**

У навчальному посібнику за кожною темою наведено ілюстративний матеріал у вигляді схем і таблиць, що сприяють глибшому розумінню та засвоєнню матеріалу. Пропоноване видання містить лекції, словник основних термінів і понять, тести для самоконтролю, контрольні запитання, перелік рекомендованої літератури, маючи на меті допомогти слухачам в освоєнні програмного матеріалу курсу «Міжнародний менеджмент».

Навчальний посібник розрахований для викладачів та студентів вищих навчальних закладів, слухачів системи післядипломної освіти, керівників, спеціалістів та магістрів за спеціальністю 8.150101 – Державна служба.

УДК 005:339.9(075.8)  
ББК 65.298я73

**ISBN 978-966-336-129-1**

© Лазарєва О.В., 2009  
© ЧДУ ім. Петра Могили, 2009

ДЛЯ НОТАТОК

---

**НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН  
КУРСУ**

**«МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

для студентів спеціальності

**8.150101 – Державна служба**

---

№ теми з/п	Назва тем	Кількість годин		
		Аудиторні заняття		Самостійна робота
		Лекції	Практичні	
1	Міжнародний бізнес як основа міжнародного менеджменту	2	2	2
2	Суть і характерні риси міжнародного менеджменту	2	2	2
3	Міжнародний менеджмент як відображення практики управління транснаціональними корпораціями	1	1	2
4	Сутність, принципи та методи управління зовнішньоекономічною діяльністю	1	1	2
5	Управління персоналом у міжнародних корпораціях	1	1	2
6	Стратегічний менеджмент у міжнародних корпораціях	1	1	2
7	Фінансовий менеджмент міжнародних корпорацій	2	2	2
8	Особливості планування ринкової стратегії фірми	2	2	2
9	Практика ведення міжнародних переговорів	1	1	2
10	Заклучення контрактів у зовнішньоекономічній діяльності	1	1	2
11	Зміст міжнародної маркетингової стратегії як основної функції міжнародного менеджменту	2	2	2
Всього		16	16	22

## ПЕРЕДМОВА

---

## ДЛЯ НОТАТОК

---

Міжнародне економічне співробітництво є одним із чинників впливу на рівень розвитку економіки кожної країни і світового прогресу в цілому. Складовим елементом такого співробітництва є зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств різних галузей економіки, розширення обсягів виробництва товарів і надання послуг міжнародними корпораціями, поглиблення взаємозв'язків і співробітництва міжнародного бізнесу з транснаціональними компаніями потребують опанування фахівцями сучасного досвіду управління ними.

Усе це потребує особливих знань та навичок, які пов'язані з вивченням навчальної дисципліни «Міжнародний менеджмент», а засвоєння матеріалу цього курсу вимагає новітніх підходів, методів і прийомів навчального процесу з врахуванням надбань світового досвіду.

**Предметом вивчення дисципліни «Міжнародний менеджмент»** є теорія та практика управління міжнародним бізнесом, яка базується на врахуванні методів та інструментів управлінських відносин, що використовуються в міжнародних корпораціях.

**Метою вивчення курсу «Міжнародний менеджмент»** є формування у майбутніх фахівців системи теоретичних знань та практичних навичок стосовно теоретико-методологічних засад і методичного інструментарію управління міжнародним бізнесом на мікро- та макроекономічному рівнях.

Виходячи з цього, **завданням курсу «Міжнародний менеджмент»** є вивчення сучасних теоретичних основ міжнародного менеджменту, забезпечення науково-методичної підготовки слухачів до засвоєння технологій управління міжнародними корпораціями.

**У результаті вивчення курсу «Міжнародний менеджмент» слухачі мають засвоїти** сутність міжнародного менеджменту, прийоми розробки та обґрунтування стратегій глобалізації підприємств, принципи та особливості стратегічного планування, прийняття рішень та контролю в управлінні транснаціональними компаніями, практику ведення переговорів та укладання контрактів у зовнішньоекономічній діяльності.

**У результаті вивчення курсу «Міжнародний менеджмент» слухачі повинні вміти** узагальнювати та систематизувати основні положення і висновки світової наукової думки про міжнародні економічні відносини, застосовувати отримані знання для вирішення практичних завдань, пов'язаних з реалізацією зовнішньоекономічної політики країни, за допомогою механізмів міжнародного бізнесу забезпечувати ефективне

9.2. Способи ведення міжнародних переговорів .....	135
9.3. Особливості переговорного процесу в міжнародних відносинах .....	139
Завдання для індивідуальної роботи .....	142
<b>Тема 10. Заклучення контрактів у зовнішньоекономічній діяльності .....</b>	<b>148</b>
10.1. Сутність та форми викладу зовнішньоекономічного контракту .....	148
10.2. Підготовка до укладання контракту .....	151
10.3. Умови та структура зовнішньоторговельного контракту .....	155
Завдання для індивідуальної роботи .....	160
<b>Тема 11. Зміст міжнародної маркетингової стратегії як основної функції міжнародного менеджменту .....</b>	<b>165</b>
11.1. Поняття та сутність міжнародного маркетингу і маркетингової стратегії .....	165
11.2. Структура маркетингових досліджень на зовнішньому ринку .....	169
11.3. Середовище міжнародного маркетингу .....	171
11.4. Структура комплексу міжнародного маркетингу .....	173
Завдання для індивідуальної роботи .....	175

управління компанією в умовах динамічного розвитку міжнародних економічних процесів, впроваджувати методи та інструментарій міжнародного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Пропонований навчальний посібник складено у відповідності до програми дисципліни «Міжнародний менеджмент» і він служить основою для узагальнення та систематизації знань, розвитку практичних навичок, здатності до вільного обміну думками у сфері міжнародного бізнесу.

Навчальний посібник охоплює всі елементи організації навчального процесу з дисципліни «Міжнародний менеджмент», яка є складовою навчальних планів підготовки фахівців з економічних спеціальностей та спеціальності «Державна служба» у вищих навчальних закладах.

Однією із особливостей даного навчального посібника є те, що переважна частина матеріалу подається у вигляді структурно-логічних схем, що спонукає читача не до пасивного сприйняття інформації, а активного її аналітичного осмислення та оцінки. Представлені структурно-логічні схеми до кожної теми дають змогу наочно розкрити її сутність.

Навчальний посібник розрахований на студентів, магістрів, слухачів системи післядипломної освіти, викладачів вищих навчальних закладів. Кожна тема містить визначення основних понять, характерних для неї.

До кожної теми запропоновано тематику рефератів та контрольні запитання, які допомагають закріпити та поглибити теоретичні та практичні знання, отримані слухачами в процесі вивчення матеріалу.

У рамках кожної із тем наведено тести, що призначені для самоконтролю та перевірки знань слухачів.

Наприкінці кожної теми подається резюме, спрямоване на самостійне вивчення курсу, виявлення рівня засвоєння програмного матеріалу слухачами.

Базовими джерелами для написання навчального посібника з курсу «Міжнародний менеджмент» були навчальні посібники Сухарського В.С., Сухарського В.В., Охоти В.І. «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: теорія, методологія, практика»; Михайлової Л.І., Юрченка О.Ю., Данько Ю.І., Михайлова А.М. «Міжнародний менеджмент» та «Міжнародний менеджмент» за ред. проф. О.Б. Чернеги, а також власний досвід, який отриманий під час викладання цієї дисципліни.

Авторка виражає глибоку подяку колегам кафедри державної політики та менеджменту Інституту державного управління, кафедри економіки підприємства Чорноморського державного університету імені Петра Могили за цінні поради та зауваження при підготовці цього навчального посібника.

Авторка, не претендуючи на вичерпність своїх думок та суджень, буде вдячна всім, хто висловить свої зауваження, пропозиції та побажання щодо поліпшення цього навчального посібника.

# ТЕМА 1

## МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС ЯК ОСНОВА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### ПЛАН ЛЕКЦІЙ:

1. Сутність та характеристика міжнародного бізнесу.
2. Основні етапи розвитку міжнародного бізнесу.
3. Види та суб'єкти міжнародного бізнесу.

#### 1.1. СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

На кінець XX – початок XI століття, міжнародний бізнес став всеохоплюючим і всепроникаючим феноменом сучасної цивілізації. Ключова особливість міжнародного бізнесу пов'язана з перетинанням предметами бізнесу кордонів, що потребує врахування в процесі менеджменту особливостей середовища двох або більше країн.

Міжнародний бізнес базується на можливості отримання вигод саме з переваг міждержавних ділових операцій, тобто з того факту, що продаж даного товару в іншій країні або налагодження фірмою однієї країни виробництва в іншій країні, або надання послуг спільно фірмами двох країн третій, забезпечують залученням у бізнес сторонам більше переваг, ніж вони б мали, якби вели справу у своїх країнах. Це ключовий момент не лише в розумінні природи і специфіки міжнародного бізнесу, але й поясненні виникнення і розвитку міжнародного менеджменту.

Міжнародний бізнес пов'язаний з переміщенням ресурсів (сировина, капітал, технологія, люди), товарів (готові компоненти, продукти, напівфабрикати), послуг (бухгалтерський облік, юридична і банківська діяльність) з однієї країни в іншу.

Відмінною рисою міжнародного бізнесу є і те, що на цю діяльність безпосередньо впливає численність обставин, у тому числі відмінності у мові, відстані, валютні курси, тарифні бар'єри, політичні проблеми тощо.

Варто звернути увагу на те, що конкретні вигоди міжнародного бізнесу пов'язані з отриманням більшого прибутку з урахуванням таких факторів:

- 4.4. Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах ..... 58
- Завдання для індивідуальної роботи ..... 60

#### Тема 5. Управління персоналом у міжнародних корпораціях ..... 66

- 5.1. Система управління персоналом у міжнародних корпораціях та їх структурних підрозділах ..... 66
- 5.2. Кадрова політика міжнародних корпорацій та роль кадрових служб в управлінні людськими ресурсами ..... 69
- 5.3. Особливості менеджменту персоналу в міжнародних корпораціях ..... 73
- Завдання для індивідуальної роботи ..... 76

#### Тема 6. Стратегічний менеджмент у міжнародних корпораціях ..... 82

- 6.1. Стратегія у зовнішньоекономічній діяльності ..... 82
- 6.2. Стратегічне планування ..... 84
- 6.3. Розробка базової стратегії та глобальна стратегія ..... 85
- Завдання для індивідуальної роботи ..... 89

#### Тема 7. Фінансовий менеджмент міжнародних корпорацій ..... 96

- 7.1. Сутність фінансового менеджменту ЗЕД та міжнародних корпорацій ..... 96
- 7.2. Міжнародні розрахунки та фінансування зовнішньої торгівлі ..... 99
- 7.3. Ризики у міжнародних розрахунках ..... 107
- Завдання для індивідуальної роботи ..... 109

#### Тема 8. Особливості планування ринкової стратегії фірми ..... 115

- 8.1. Розробка ринкової стратегії фірми на зовнішньому ринку ..... 115
- 8.2. Планування ринкової стратегії фірми ..... 117
- 8.3. Стратегічний маркетинг фірми ..... 118
- 8.4. Особливості розвитку малих, середніх та великих фірм ..... 124
- Завдання для індивідуальної роботи ..... 127

#### Тема 9. Практика ведення міжнародних переговорів ..... 133

- 9.1. Сутність, типи, прийоми ділових переговорів та підготовка до їх проведення ..... 133

<b>Навчально-тематичний план курсу «Міжнародний менеджмент».....</b>	<b>3</b>
<b>Передмова.....</b>	<b>4</b>
<b>Тема 1. Міжнародний бізнес як основа міжнародного менеджменту.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність та характеристика міжнародного бізнесу.....	6
1.2. Основні етапи розвитку міжнародного бізнесу.....	8
1.3. Види та суб'єкти міжнародного бізнесу.....	9
Завдання для індивідуальної роботи.....	17
<b>Тема 2. Суть і характерні риси міжнародного менеджменту.....</b>	<b>23</b>
2.1. Міжнародний менеджмент: суть, задачі, особливості.....	23
2.2. Сутність та структура середовища міжнародного менеджменту.....	24
2.3. Концепції та моделі міжнародного менеджменту.....	29
Завдання для індивідуальної роботи.....	31
<b>Тема 3. Міжнародний менеджмент як відображення практики управління транснаціональними корпораціями.....</b>	<b>37</b>
3.1. Сутність та організаційна структура транснаціональних корпорацій.....	37
3.2. Особливості функцій менеджменту і планування в міжнародних корпораціях.....	41
3.3. Прийняття управлінських рішень у транснаціональних компаніях.....	42
Завдання для індивідуальної роботи.....	45
<b>Тема 4. Сутність, принципи та методи управління зовнішньоекономічною діяльністю.....</b>	<b>51</b>
4.1. Сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю.....	51
4.2. Методи та види управління зовнішньоекономічною діяльністю.....	53
4.3. Головні світові організації, які регулюють та контролюють зовнішньоекономічну діяльність.....	56

- 1) доступ до зарубіжних ринків робочої сили (ціна, кваліфікація);
- 2) вихід до родовищ корисних копалин і джерел сировини;
- 3) прагнення нових ринків збуту;
- 4) збільшення обсягів виробництва і зниження собівартості виробів (ефект масштабу і крива досвіду);
- 5) зменшення валютних ризиків.

Головна мета міжнародного бізнесу, причини його формування і розвитку зумовлюють певну систему засобів досягнення цієї мети. На різних етапах розвитку та функціонування міжнародного бізнесу дана система має свої особливості. Тому важливо виділити певні сфери міжнародної підприємницької діяльності, в кожній з яких існують різні способи досягнення мети міжнародного бізнесу.

Детальніше причини здійснення міжнародного бізнесу, його сутність та сфери міжнародної підприємницької діяльності викладені в структурно-логічній схемі 1.1.



**Структурно-логічна схема 1.1**

Отже, *міжнародний бізнес* – це система ділових взаємовідносин та господарських операцій, які здійснюються суб'єктами господарювання двох або більше країн з метою отримання прибутку.

*Сучасному міжнародному бізнесу властиві такі особливості:*

- значне збільшення товарообігу під впливом науково-технічного прогресу;
- поглиблення інтернаціоналізації;
- глобальність характеру міжнародного бізнесу є його найважливішою рисою: він охоплює світову систему інформаційного ділового обміну, світовий фінансовий ринок та глобальну структуру технологічних нововведень;
- поглиблення міжнародного поділу праці;
- зміна структури товарів та послуг у світовій торгівлі (збільшення питомої ваги товарів, зменшення сировини);
- виникнення залежності деяких суб'єктів міжнародного бізнесу від закордонних партнерів;
- врахування в бізнесі культурного фактора, тобто сукупності вимог і обмежень, що накладаються культурою даної країни на тих, хто веде в ній (або з нею) бізнес;
- налагодження під впливом НТП глибоких технологічних зв'язків між суб'єктами світового бізнесу;
- прискорення об'єктивного процесу міжнародного поділу праці – товари у міжнародній торгівлі являють собою проміжні продукти, а не кінцеві вироби.

## 1.2. ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Сучасний стан міжнародного бізнесу є результатом багатовікового розвитку з давніх часів започаткування міжнародної торгівлі. Важливо врахувати й історичний досвід міжнародного бізнесу, нагромаджений на різних етапах його розвитку, адже для багатьох країн, в тому числі України, притаманно використання різних історичних форм міжнародного бізнесу.

Найвідоміша концепція періодизації розвитку міжнародного бізнесу запропонована у 1964 році відомим американським дослідником Річардом Робінсоном. Згідно з його концепцією, протягом останніх п'яти століть виокремлюються *чотири ери розвитку міжнародного бізнесу*:

- 1) комерційна ера;
- 2) експансійна ера;
- 3) концесійна ера;
- 4) ера незалежних держав.



2. Акупич И.Л. Международный маркетинг: [учеб. для вузов] / И.Л. Акупич. – Минск: Высшая школа, 2006. – 543 с.
3. Буров А.С. Международный маркетинг: [учеб. для вузов] / А.С. Буров. – М.: Дашков и К, 2005. – 283 с.
4. Канищенко О. Українська специфіка міжнародного маркетингу / О. Канищенко // Економіка України. – 2006. – № 5. – С. 33-37.
5. Канищенко О.Л. Міжнародний маркетинг: теорія і господарські ситуації: [навч. посіб. для вузів] / О.Л. Канищенко. – К.: Кондор: Політехніка, 2004. – 152 с.
6. Карпова С.В. Международный маркетинг: [учеб. пособие] / С.В. Карпова. – М.: Экзамен, 2005. – 286 с.
7. Лисица Н.М. Международный маркетинг: [учеб. пособие для вузов] / Н.М. Лисица. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2006. – 174 с.
8. Луцій О.П. Сучасні тенденції маркетингових досліджень на міжнародному ринку / О.П. Луцій // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 1. – С. 8-10.
9. Мазаракі А.А. Міжнародний маркетинг: [підручник] / А.А. Мазаракі, Т.І. Чаюн, Т.М. Мельник. – К.: Державний торгово-економічний університет, 2000. – 306 с.
10. Международный маркетинг: [учебное пособие] / Е.М. Азарян. – 4-е изд., перераб. и доп. – К.: НМЦВО МоІН Укр.: Студцентр, 2005. – 344 с.
11. Моргунов В.И. Международный маркетинг: [учеб. пособие] / В.И. Моргунов. – М.: Дашков и К, 2005. – 150 с.
12. Перцовский Н.И. Международный маркетинг: [учеб. пособие] / Н.И. Перцовский. – М.: Высшая школа, 2008. – 239 с.
13. Родченко В.В. Международный менеджмент: [учеб. пособие]. – К.: МАУП, 2000. – 240 с.
14. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: [навч. посіб.] / А.П. Рум'янцев, Н.С. Рум'янцева. – К.: ЦУЛ, 2004. – 384 с.
15. Савельєв Є.В. Європейська інтеграція і маркетинг: Наукові нариси. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. – 482 с.
16. Тарланов Г.О. Тенденції розвитку міжнародного маркетингу та напрямки їх реалізації / Г.О. Тарланов // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2. – С. 129-134.
17. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: [навч. посіб.] / Т.М. Циганкова. – К.: КНЕУ, 2005. – 232 с.
18. Чернега О.Б. Міжнародний менеджмент: [навч. посібник] / О.Б. Чернега. – К.: Центр навч. літератури, 2006. – 591 с.
19. Шостак Л. Маркетинг як інструмент експансії національного господарства у світовому економічному просторі / Л. Шостак // Економіка України. – 2007. – № 2. – С. 74-85.

Варто звернути увагу на те, що згодом Р. Робінсон виокремив п'яту еру розвитку міжнародного бізнесу (ера глобалізації), що сформувалася під впливом революційних технологічних інновацій, що зумовлюють економічні, соціальні і політичні зміни.

Кожному з цих етапів притаманні певні характеристики, які вивели міжнародний бізнес на новий рівень розвитку, що потребує якісно нової системи управління.

Детальніше характерні риси та особливості міжнародного бізнесу, що притаманні кожному з етапів його розвитку викладені в структурно-логічній схемі 1.2.

### 1.3. ВИДИ ТА СУБ'ЄКТИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

З розвитком процесів інтернаціоналізації форми та види міжнародного бізнесу змінюються від простих (міжнародна торгівля) до складних (міжнародні корпорації з прямими зарубіжними інвестиціями).

*До найбільш розповсюджених видів міжнародного бізнесу відносяться:*

- експорт;
- ліцензування;
- франчайзинг;
- контракти на управління;
- проекти «під ключ»;
- прямі зарубіжні інвестиції.

Для наочного опанування особливості зазначених видів міжнародного бізнесу представлені в структурно-логічній схемі 1.3.

Слід підкреслити, що **експорт** є найпростішою формою міжнародного бізнесу і являє собою продаж товарів (послуг) в інші країни. Це історично перша і найпоширеніша форма міжнародного бізнесу. В сучасних умовах зовнішньоторговельні операції становлять понад 80 % обсягів міжнародного бізнесу. До того ж експорт є найменш ризикованою, але й найменш прибутковою формою міжнародного бізнесу.

Зазначені особливості примушують учасників міжнародного бізнесу модернізувати експорт. Найпоширенішими формами такої модернізації є локальне складування і продаж, що означають завезення великих партій товарів на спеціальні склади в країні-господарі з метою подальшого продажу товарів з цього складу-магазину. Така форма бізнесу зменшує витрати при перевезенні великих партій товарів у розрахунок на один вирів (ефект масштабу), а також дозволяє здійснювати перепродажне і післяпродажне обслуговування товарів.

Етапи розвитку міжнародного бізнесу	
Ера комерції (1500-1850 рр.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>зародження торгівлі колоніальними товарами в Європі;</li> <li>пошук власної вигоди для підприємців (купців) у торгівлі із закордонними країнами;</li> <li>розвиток сфери, що носить назву бізнес-сервісу міжнародного бізнесу (від інвестиційного та страхового до інфраструктури)</li> </ul>
Ера експансії (1850-1914 рр.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>переорієнтація розвинутих країн на видобуток сировини та систематичне плантаційне господарювання в колоніальних регіонах як більш вигідні та економічно перспективні сфери закордонного бізнесу;</li> <li>зростання ролі державного колоніального управління;</li> <li>визнання доцільності та вигідності міжнародного поділу праці;</li> <li>розвиток виробничих підприємств та філій за кордоном, а також міжнародного фінансового сервісу;</li> <li>використання більш ефективних дешевших ресурсів;</li> <li>розширення ринків збуту;</li> <li>нові можливості для застосування вільного фінансового капіталу</li> </ul>
Ера консесії (1914-1945 рр.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>перетворення потужних компаній-концесіонерів на автономні економічні держави, які здійснювали виробничі, торговельні, освітні, медичні, транспортні, часто поліцейські функції для своїх працівників, а інколи для усіх мешканців регіону;</li> <li>поява менеджерів середньої ланки із числа місцевих працівників, зростання національної самосвідомості;</li> <li>початок масової міграції робочої сили, інтернаціоналізація ринку праці;</li> <li>загострення боротьби на ринках сировини, готових виробів та за конкурентні переваги у бізнесі, що і спричинило процеси розвитку національних держав та глобалізації бізнесу</li> </ul>
Ера національних держав (1945-1970 рр.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>формування та розвиток міжнародного ринку капіталу, нових фінансових інструментів, міжнародного аудиту та консалтингу;</li> <li>виникнення мультинаціональних компаній;</li> <li>формування процесу глобалізації міжнародного бізнесу;</li> <li>перетворення ТНК на системи, які включають банк, рекламні агентства, консалтингові фірми, університети, установи охорони здоров'я, що спираються на глобальну комп'ютеризацію</li> </ul>
Ера глобалізації (з початку 70 рр. XX ст.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>посилення впливу революційних технологічних інновацій, що зумовлюють економічні, соціальні і політичні зміни;</li> <li>могутній розвиток телекомунікацій;</li> <li>залежність кожної держави від міжнародного бізнесу</li> </ul>

Структурно-логічна схема 1.2

Відповідно, диференційований та глобальний альтернативні підходи до організації міжнародної маркетингової діяльності засновані на принципах адаптації або стандартизації товару, децентралізації або централізації прийняття маркетингових рішень, диверсифікації або концентрації товару.

Для проведення маркетингових досліджень на зовнішньому ринку фірму спонукають різні причини. Насамперед, це або послаблення можливостей збуту чи зміна кон'юнктури на зовнішньому ринку, або ж зростання можливостей, які відкриваються для їхніх товарів в інших країнах.

Маркетингові дослідження на зовнішньому ринку проводяться в напрямках вивчення товару, вивчення покупців, стану та перспектив ринку, оточуючого середовища, систем міжнародної торгівлі, політико-правового середовища тощо.

На підприємствах існують служби міжнародного маркетингу, які повинні детально вивчити особливості світового господарства з тим, щоб врахувати їх в організації виробничо-збутової діяльності на зарубіжних ринках.

Необхідною умовою подальшого розвитку маркетингу є розширення міжнародного співробітництва в цій галузі.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Проаналізуйте сутність та основні завдання міжнародного маркетингу.
2. Охарактеризуйте середовище міжнародного маркетингу для України.
3. Поясніть, в чому полягає відмінність між внутрішнім маркетингом (при діяльності на національному ринку) та міжнародним?
4. Від яких чинників залежать функціональні напрями міжнародної маркетингової діяльності?
5. Опишіть структуру маркетингових досліджень на зовнішньому ринку.
6. Проаналізуйте стратегію і тактику міжнародного маркетингу зарубіжних країн на прикладі окремого товарного асортименту.
7. Які існують рівні компетентності в міжнародній маркетинговій діяльності?
8. Охарактеризуйте функції та завдання основних міжнародних організацій маркетингу, що діють в області міжнародної маркетингової діяльності.

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Азарян Е.М. Международный маркетинг: [учебное пособие]. – 3-е изд. – Х.: Студцентр, 2003. – 202 с.

- в) пристосування товару до місцевих умов або вподобань;  
г) зменшення витрат на виробництво товару.

12. Створення мережі послуг, контроль якості послуг, інформування та консультування споживачів, визначення необхідного асортименту послуг – є типовими функціями:

- а) менеджеру з маркетингових досліджень;  
б) менеджеру з продажів;  
в) менеджеру з реклами;  
г) менеджеру з обслуговування клієнтів.

13. Яка із стандартних вимог до менеджера з міжнародного маркетингу передбачає наявність досвіду на стратегічному та функціональному рівнях?

- а) організаційні здібності;  
б) кваліфікація;  
в) знання сфери діяльності;  
г) функціональна компетентність.

14. Продовжіть речення: Оцінка перспективності збуту товару на певному ринку здійснюється на основі:

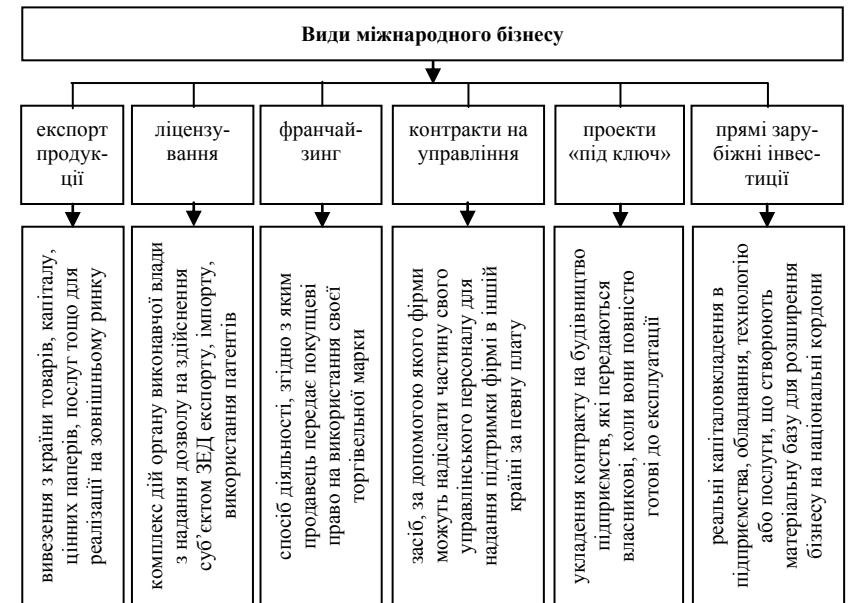
- а) детального аналізу покупців і товарного асортименту;  
б) прогнозів продажу;  
в) ефективності системи маркетингу;  
г) пошуків оптимального поєднання всіх факторів ринкового успіху.

15. Що спонукає фірму до проведення маркетингових досліджень на зовнішньому ринку?

- а) послаблення можливостей збуту та зміна кон'юнктури на зовнішньому ринку;  
б) зростання можливостей, які відкриваються для товарів фірми в інших країнах;  
в) корпоративна культура;  
г) конкуренція.

## РЕЗЮМЕ

У зв'язку із зростаючою інтернаціоналізацією виробництва і посиленням міжнародної взаємозалежності держав на світовому ринку великого значення набуває міжнародний маркетинг. При цьому важливою особливістю міжнародного маркетингу є оптимальне поєднання стратегічного й тактичного підходів у розв'язанні тих чи інших проблем.



Структурно-логічна схема 1.3

При розгляді форм міжнародного бізнесу варто зауважити, що **ліцензування** означає передачу прав інтелектуальної власності партнеру з іншої країни на умовах отримання певних доходів. Як інтелектуальна власність тут виступають винаходи, «ноу-хау», торгова марка тощо. Ліцензування – це спосіб організації виробництва за кордоном, котрий зводить до мінімуму капітальні витрати, забезпечує одержання в обмін на ліцензію активів інших фірм. Також розповсюдженим є перехресне ліцензування, яке забезпечує здешевлення технології у порівнянні з витратами на розробку аналогічної технології власними силами.

Часто ліцензування поєднується із франчайзинговими угодами. **Франчайзинг** – це спосіб діяльності, згідно з яким франшизер (продавець) передає франшизи (покупцеві) право на використання своєї торговельної марки, котра є для бізнесу покупця найбільш важливим активом і за допомогою якої продавець надає постійну допомогу покупцеві в його бізнесі.

Слід відзначити, що ТНК розглядає свої технології і торговельні марки як важливі складові частини базових активів. У США 1/3 обігу роздрібної торгівлі – це франчайзинг. Близько 3/4 таких продажів припадає

на дилерів, які займаються збутом легкових і вантажних автомобілів, бензоколонок, та розливанням у пляшки безалкогольних напоїв.

Найбільш розповсюджений спосіб (60 %) проникнення франшизера в іншу країну – це вибір головної франшизи і передача цій організації (звичайно місцевій) прав у країні або регіоні. Потім основний покупець відкриває власну торгівлю або торгівлю через суб-франшизу. За такою схемою працюють підприємства «Мак-Дональдс».

**Управлінські контракти** є способом направлення фірмою частини свого управлінського персоналу до іншої країни для надання підтримки іноземній фірмі чи виконання спеціалізованих управлінських функцій протягом встановленого періоду за певну плату. Розмір плати включає заробітну плату менеджерів і витрати на ризик, що можуть виникнути внаслідок помилок менеджерів в іншій країні.

Варто звернути увагу також на те, що управлінські контракти застосовуються за таких умов:

- експропріація країною-реципієнтом іноземних інвестицій, коли колишньому володарю пропонують подовжити управління підприємством до підготовки кадрів місцевих менеджерів;
- створення нового комерційного проекту, в якому країна-реципієнт не має належного управлінського досвіду, але має необхідне устаткування;
- підвищення ефективності функціонування підприємства за рахунок залучення управлінського персоналу авторитетних іноземних фірм.

Однією з форм міжнародного бізнесу є також і контракти на будівництво підприємств (**проекти «під ключ»**). У такому разі фірма-підрядчик за свої кошти будує підприємство (об'єкт), а замовник поетапно розраховується за нього. Генеральними підрядчиками виступають виробники відповідного устаткування, проектні, будівельні чи консалтингові організації. Замовниками при цьому виступають державні організації чи великі міжнародні корпорації. Зазвичай розрахунок здійснюється в три етапи: першочерговий (авансовий) платіж – 10-25 %; поточні платежі в процесі виконання робіт – 50-65 %; остаточний платіж після виконання робіт на об'єкті і введення його в експлуатацію – 10-40 %.

Поява та розвиток транснаціональних корпорацій (ТНК) безпосередньо пов'язані з їхньою зарубіжною інвестиційною діяльністю. Міжнародний рух підприємницького капіталу, зокрема **прямі іноземні інвестиції**, стали базою для формування всесвітньої системи філіалів та міжнародного виробництва ТНК. Ключовою ознакою прямих іноземних інвестицій є набуття довгострокового економічного інтересу, коли інвестор отримує чи зберігає контроль над об'єктом вкладення капіталу.

6. Основна мета тактики міжнародного маркетингу полягає в:

- а) завоюванні більшої частки ринку;
- б) знаходженні країн, на ринках яких при мінімальних маркетингових витратах забезпечується максимальний прибуток;
- в) сприянні ринковим відносинам і поширенні ефективних форм ділового співробітництва з іноземними партнерами;
- г) вивченні кон'юнктури попиту і пропозиції товарів у найближчі 1-1,5 року.

7. Які з перелічених нижче країн спеціалізуються на виробництві кави?

- а) Швейцарія;
- б) Бразилія;
- в) Франція;
- г) Колумбія.

8. Торгівля між країнами, що складається з експорту та імпорту товарів і послуг носить назву:

- а) система міжнародної торгівлі;
- б) світова торгівля;
- в) зовнішня торгівля;
- г) глобальна торгівля.

9. На макрорівні економічна структура господарства характеризується:

- а) визначеним типом господарства;
- б) місткістю та можливостями подальшого розширення ринку;
- в) чисельністю, темпами росту населення, його структурою;
- г) місцевими та іноземними компаніями.

10. Яка з рівнів компетентності в міжнародній маркетинговій діяльності ґрунтується на вмінні і знаннях розробляти та ефективно впроваджувати в життя всі елементи міжнародного маркетингового комплексу?

- а) стратегічна;
- б) аналітична;
- в) функціональна;
- г) управлінська.

11. Індивідуалізований комплекс міжнародного маркетингу передбачає:

- а) стандартизацію товару, реклами, каналів розподілу на всіх зарубіжних ринках;
- б) пристосування елементів комплексу до специфіки кожного окремого цільового ринку;

### Тести для самоконтролю

1. Процес управління функціональними напрямками міжнародної маркетингової діяльності фірми, що сприяє досягненню її цілей шляхом гармонізації внутрішніх можливостей і характеристик потреб, попиту, умов зарубіжних ринків носить назву:

- міжнародний маркетинг;
- міжнародне маркетингове управління;
- управління маркетингом;
- управління міжнародним маркетингом.

2. Що є основою виникнення і розвитку міжнародного маркетингу?

- процес поглиблення міжнародного поділу праці;
- інтенсифікація умов виробництва і споживання товарів у різноманітних країнах;
- експорт;
- міжнародний менеджмент.

3. Який з альтернативних підходів до міжнародної маркетингової діяльності орієнтований на вивчення маркетингу спільних потреб різних ринків?

- диференційований;
- тактичний;
- глобальний;
- стратегічний.

4. При якому з альтернативних підходів до міжнародної маркетингової діяльності формування загальної стратегії міжнародного маркетингу відбувається на основі диверсифікації?

- диференційованому;
- тактичному;
- глобальному;
- стратегічному.

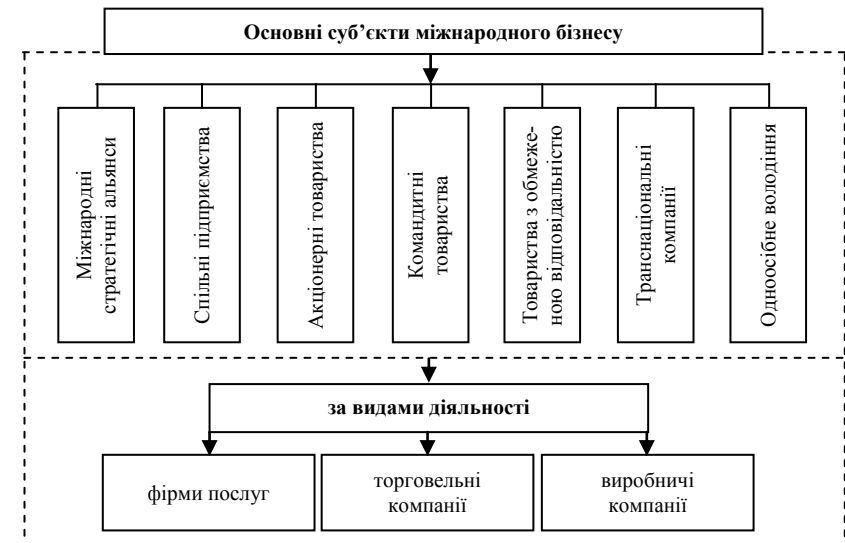
5. Продовжіть речення: Секція з питань маркетингу Торгово-промислової палати України:

- здійснює керівництво науково-дослідною роботою з проблем маркетингу і впровадження її результатів у практику;
- вивчає кон'юнктуру попиту і пропозиції товарів;
- приймає участь в міжнародному поділі праці;
- вивчає зарубіжний досвід у галузі виробництва й збуту товарів на зовнішніх ринках на основі принципів і методики маркетингу.

*Суб'єктами міжнародних економічних відносин* на світовому, регіональному, міждержавному та міжфірмовому рівнях є: міжнародні економічні організації, інтеграційні об'єднання, держава, фірми. Головним суб'єктом міжнародного бізнесу на всіх рівнях є *міжнародна фірма*.

Класифікація фірм здійснюється залежно від видів та сфер діяльності, форм власності і правового статусу, приналежності капіталу та контролю.

Наочно основні суб'єкти міжнародного бізнесу представлені в структурно-логічній схемі 1.4.



Структурно-логічна схема 1.4

Однією з найпоширеніших форм міжнародної ділової співпраці в останні десятиліття стали міжнародні стратегічні альянси (МСА).

*Міжнародний стратегічний альянс* – відносно тривала міжорганізаційна угода із співробітництва, яка передбачає спільне використання ресурсів та (або) структур управління двох чи більше самостійних фірм із декількох країн для реалізації завдань, пов'язаних із місією кожної з них. МСА – це функціональні структури, які засновані на формальному чи (інколи) на неформальному договорі. Організації-засновники здійснюють спільне управління та контроль за діяльністю МСА.

Під міжнародним стратегічним альянсом, на відміну від міжнародного альянсу, розуміють такі угоди, які:

- компенсують слабкі сторони чи створюють конкурентні переваги учасників;
- відповідають довгостроковим стратегічним планам партнерів;
- мають раціональні цілі для взаємозв'язку фірм.

У свою чергу, стратегія створення альянсів передбачає:

- створення стратегічних відносин між незалежними організаціями двох та більше країн, які мають спільні цілі, прагнуть спільної вигоди та визнають високий рівень взаємозалежності;
- об'єднання зусиль фірм для досягнення мети, реалізація якої б вимагала набагато більше витрат за умови дії поодиночі.

До міжнародних стратегічних альянсів відносяться: функціональні угоди за спільними науково-дослідними та дослідницько-конструкторськими роботами; з розвитку та вдосконалення виробництва; угоди про участь в активах із створенням нової організації і без створення нових організацій (придбання частки участі, обмін акціями). У відповідності до цілей створення міжнародних стратегічних альянсів, менеджер може вибрати різні форми співпраці: від повного злиття до незалежних трансакцій відкритого ринку.

Не менш важливим суб'єктом міжнародного бізнесу є спільні підприємства, що забезпечують спільну, але не обов'язково рівну власність та контроль над використанням активів. *Спільне підприємство* – це володіння на пайових засадах, коли акціонерний капітал належить не численності дрібних акціонерів, а декільком співвласникам, кожен з яких має певну частку власності і поділяє ризик.

Основними стимулами до заснування спільних підприємств можуть бути:

1. Законодавча заборона створення філій іноземних компаній без участі в них місцевих партнерів і дискримінаційні дії уряду приймаючої країни.

2. Можливість отримати певні пільги з боку місцевої держави або використати наявні переваги місцевого партнера (ресурси, в тому числі дешева робоча сила).

3. У тих випадках, коли здійснення капіталовкладень в конкретній країні пов'язане з певними економічними або політичними ризиками, доцільніше залучати до цієї справи місцевого партнера.

4. Істотним спонукальним мотивом спільного підприємництва є зростання витрат, пов'язаних з розвитком підприємництва та із загостренням конкуренції на світовому ринку. Об'єднуючи ресурси, фірми підвищують свої шанси в боротьбі з потужними конкурентами.

*Акціонерне товариство* (АТ) – основна організаційна і правова форма великої фірми (підприємства). Корпоративна власність у формі

Наочно структура комплексу міжнародного маркетингу представлена в структурно-логічній схемі 11.10.

## КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

**Багатонаціональний маркетинг (multinational marketing)** – складна форма міжнародного маркетингу, яка охоплює організації, що здійснюють маркетингові операції у багатьох державах на основі міжнародного поділу праці.

**Маркетингові дослідження (marketing researches)** – систематичне визначення кола даних, необхідних у зв'язку з маркетинговою ситуацією, яка стоїть перед фірмою, їх збір, аналіз і звіт про результати.

**Міжнародний маркетинг (international marketing)** – форма маркетингу, яка полягає в організації системи управління виробничо-збутовою діяльністю з урахуванням економічної ситуації у світі, тенденцій інтернаціоналізації світового господарства, стосунків між різними країнами та особливостей зовнішньоекономічних відносин.

**Прогресивний винахід (progressive invention)** – створення зовсім нового товару для задоволення потреб, існуючих в іншій країні.

**Регресивний винахід (regressive invention)** – відновлення випуску товару в його раніше існуючих формах, добре пристосованих для задоволення потреб тої чи іншої країни.

**Споживацька панель (consumer panel)** – вибіркова сукупність споживачів, призначена для систематичних спостережень за попередньо розробленими програмами.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:

### Теми рефератів

1. Розвиток глобальних напрямків маркетингової стратегії у коротко-строкових і довгострокових цілях фірми.
2. Маркетинг глобалізації діяльності фірми.
3. Маркетингові дослідження в умовах виходу на зовнішній ринок.
4. «Досьє на країну» як керівництво для розробки маркетинг-плану.
5. Розвиток зовнішньоекономічних зв'язків як головна умова міжнародного маркетингу.
6. Зміст міжнародної маркетингової стратегії як основної функції міжнародного менеджменту.

приспособуватися до місцевих умов. Вона може повсюдно пропонувати стандартизований набір товарів, стандартизовану рекламу та ін., оскільки в ці елементи не вноситься ніяких змін. Можливий також і інший підхід, коли виготовлювач спеціально пристосовує елементи комплексу маркетингу до специфіки кожного окремого ринку, прагнучи завоювати більший ринок і прибуток.

З одного боку, завдяки стандартизації товару, реклами, каналів розподілу та інших елементів комплексу маркетингу зменшуються витрати, оскільки ці елементи не вносять ніяких крупних змін (*стандартизований комплекс*).

З іншого боку, існує принцип *індивідуалізованого комплексу* маркетингу, коли його виробник пристосовує елементи комплексу до специфіки кожного окремого цільового ринку, беручи на себе при цьому додаткові витрати, в надії завоювати більш високу частку ринку й отримати більш високий прибуток.

*Відповідно до цього можна виділити три стратегії адаптації товару до зарубіжних ринків:*

- розповсюдження в незмінному вигляді – означає, що при випуску товару на зарубіжні ринки в нього не вносять ніяких змін;
- пристосування товару припускає внесення в цей товар змін у відповідності до місцевих умов або вподобань;
- винахід новинки припускає створення чогось зовсім нового.



Структурно-логічна схема 11.10

акціонерного товариства є провідною формою міжнародного бізнесу. В рамках міжнародних корпорацій зосереджується більшість зайнятих, вироблювальної продукції, утримуваних доходів. У статуті товариства фіксуються його мета, розмір капіталу, порядок управління, структура керівних органів та ін. Вищим органом АТ є загальні збори акціонерів, які скликаються, як правило, один раз на рік. Поточними справами АТ керує правління, спостережна рада, рада директорів.

Капітал АТ створюється шляхом об'єднання багатьох індивідуальних капіталів і грошових доходів за допомогою випуску акцій та облігацій, а потім збільшується за рахунок прибутку АТ та випуску нових акцій. Складається з капіталу власного та позичкового.

Власний капітал включає кошти, отримані від випуску та реалізації акцій (власне акціонерний капітал) і резервний капітал, котрий створюється за рахунок відрахувань від прибутку. Позичковий капітал створюється за рахунок коштів банківського кредиту і коштів від випуску акцій.

**Командитне товариство** – це асоціація осіб, які беруть участь в бізнесі як співвласники для одержання доходів. Члени такого товариства підрозділяються на дві категорії: комплементарії, котрі несуть необмежену відповідальність всім своїм майном і командисти, котрі несуть відповідальність лише в межах свого внеску та відсторонені від участі в контролі. З податкових міркувань в якості комплементарія в командитне товариство може бути прийнято товариство з обмеженою відповідальністю. З точки зору оподаткування таке утворення є товариством, а з точки зору цивільного права дає можливість перенести необмежену відповідальність на товариство з обмеженою відповідальністю, котре стає єдиним носієм необмеженої відповідальності і, як правило, володіє лише незначним капіталом.

**Товариство з обмеженою відповідальністю.** В цих товариствах здебільшого існують тісні зв'язки між компаньйонами і товариствами. З цієї причини воно найбільше підходить для сімейних підприємств. Товариство з обмеженою відповідальністю за боргованість, що виникла, відповідає всім своїм капіталом, а відповідальність його членів обмежується їх часткою в основному капіталі. Понад неї член товариства не несе ніякої відповідальності. Членам товариства дозволяється залишати за собою узгоджувальне право на укладання певних угод.

**Транснаціональна компанія (ТНК)** – це корпорація, що здійснює міжнародне виробництво на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми зарубіжними філіями.

Головним критерієм розрізнення транснаціональних компаній і національних фірм, що ведуть зовнішньоекономічну експортно-імпорту

діяльність, є вивіз капіталу і створення підконтрольних підприємств у різних країнах світу. Якщо національні компанії здійснюють лише експортно-імпорتنі операції товарів та послуг, то ТНК організують зарубіжне (міжнародне) виробництво товарів та послуг.

**Одноосібне володіння** – це виробництво, що належить одній особі і кероване найчастіше цією ж особою. При одноосібному володінні власник повністю контролює і відповідає по зобов'язанням свого підприємства.

За видами діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу можна згрупувати наступним чином:

**1. Фірми послуг** – надають послуги за плату. В цю групу входять фірми, що надають транспортні, банківські, страхові, біржові, посередницькі, інформаційні послуги, послуги зв'язку, технічне обслуговування, туризм та ін.

**2. Торговельні компанії** – купують готові товари для наступного продажу їх клієнтам.

**3. Виробничі компанії** – купують сировину, переробляють її на готові товари, а потім продають іншим компаніям або споживачам.

Ареною діяльності міжнародних фірм може бути науково-технічна, виробничо-інвестиційна, торгівельна, валютно-фінансова та кредитна сфери. Міжнародні корпорації глобальної орієнтації звичайно охоплюють всі види і сфери діяльності.

## КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

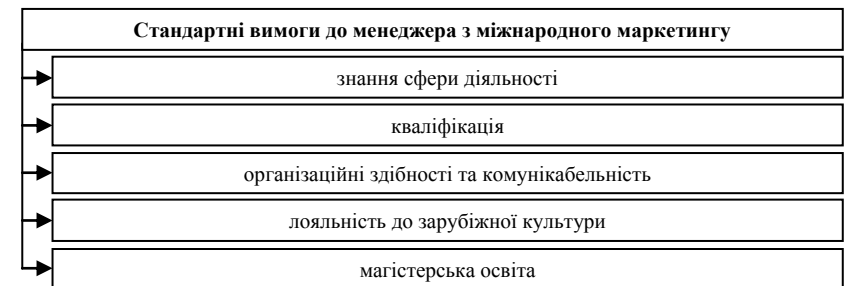
**Міжнародний стратегічний альянс (international strategic alliance)** – відносно тривала міжорганізаційна угода із співробітництва, яка передбачає спільне використання ресурсів та (або) структур управління двох чи більше самостійних фірм із декількох країн для реалізації завдань, пов'язаних з місією кожної з них.

**Міжнародний бізнес (international business)** – підприємницька діяльність того чи іншого економічного суб'єкта у двох і більше країнах.

**Індивідуальні підприємці (individual entrepreneurs)** – особи, які здійснюють комерційну діяльність на основі власності, що їм належить, безпосередньо управляють нею і несуть повну майнову відповідальність за результати діяльності.

**Товариство (association)** – об'єднання закритого типу з обмеженим числом учасників, що здійснюють спільну діяльність на основі пайової власності й беруть безпосередню участь в управлінні.

- *кваліфікація* – досвід на стратегічному та функціональному рівнях;
- *організаційні здібності та комунікабельність* – бажано, щоб був ініціативною людиною, здатною координувати та організовувати виконання маркетингових програм, консультувати і навчати персонал у багатьох країнах;
- *лояльність до зарубіжної культури* – повинен бути лояльним до зарубіжних традицій, стилю і способу життя, розуміти їх, це допускати конфліктних ситуацій на соціально-етичному ґрунті;
- *магістерська освіта* – освіта за магістерською програмою дає можливість набути сучасних знань за фахом, а також формує цілісний погляд на діяльність фірми за умов глобалізації.



Структурно-логічна схема 11.9

## 11.4. СТРУКТУРА КОМПЛЕКСУ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

На підприємствах існують *служби міжнародного маркетингу*, які повинні детально вивчити особливості світового господарства з тим, щоб врахувати їх в організації виробничо-збутової діяльності на зарубіжних ринках. Передусім йдеться про вивчення запитів іноземних споживачів, можливостей розширення експорту товарів, кон'юнктури зарубіжних ринків тощо.

*У цілому завдання, які вирішують служби міжнародного маркетингу* на початку своєї діяльності, такі:

- вивчення середовища міжнародного маркетингу;
- обґрунтування доцільності виходу на зовнішні ринки;
- визначення конкретних ринків, на які планується вихід;
- розробка методів ЗЕД і відповідної їй організації;
- формування структури служби маркетингу.

Крім того, *фірма повинна завчасно вирішити питання про структуру комплексу маркетингу*, тобто визначити, якою мірою вона буде



Отже, вивчення середовища міжнародного маркетингу передбачає врахування глибоких змін, пов'язаних з інтернаціоналізацією світової економіки і зовнішньої торгівлі, зі зміною співвідношення між країнами – основними експортерами, збільшенням числа країн, що забезпечують конвертованість валюти, поступовим відкриттям нових ринків та ін.

Плануючи вихід на зарубіжні ринки, необхідно вивчити систему міжнародної торгівлі, економічне, політико-правове та культурологічне середовище, компоненти яких представлені в структурно-логічній схемі 11.7.

За аналізом цілей, напрямків, конкретних методів дослідження ринку на базі маркетингових служб промислових та торгових компаній доцільно розглядати масштаби й організацію вивчення ринку і в межах спеціалізованих дослідницьких фірм.

При цьому важливе значення має уявлення про спеціалізацію країн у світовому господарстві, яка наведена в структурно-логічній схемі 11.8.

Уявлення про спеціалізацію країн у світовому господарстві	
Країна	Масові уявлення про світову спеціалізацію
Бразилія, Колумбія	Кава
Індія, Шрі-Ланка	Чай
Іран	Килими
Італія	Одяг, взуття
Нідерланди	Живі квіти, сир
Німеччина	Автомобілі, побутова техніка, побутова хімія, пиво
Норвегія	Рибні делікатеси
Росія	Горілка, ікра, хутро, стрілкова зброя
США	Джинси, автомобілі, комп'ютери, програмні продукти, прохолоджуючі напої, ресторани швидкого харчування, сигарети
Фінляндія	Мобільні телефони, молочні продукти, м'ясні делікатеси
Франція	Парфуми, косметика, вино, коньяк, мода
Швейцарія	Банки, годинники, сир
Шотландія	Віскі
Японія	Електроніка, автомобілі

**Структурно-логічна схема 11.8**

Проводячи дослідження на міжнародній арені, менеджер з міжнародного маркетингу повинен відповідати наступним вимогам (структурно-логічна схема 11.9):

- *знання сфери діяльності* – повинен досконало знати виробництво й організацію виробничих процесів на фірмі, розуміти поточні проблеми і бути обізнаним щодо перспектив розвитку з тим, щоб маркетингові рішення точно відповідали корпоративним інтересам;

**Одноосібне володіння (sole proprietorship)** – виробництво, що належить одній особі і кероване найчастіше цією ж особою.

**Спільне підприємство (joint venture)** – володіння на пайових засадах, коли акціонерний капітал належить не численності дрібних акціонерів, а декільком співвласникам, кожен з яких має певну частку власності і поділяє ризик.

**Корпорація (corporation)** – форма підприємництва, заснована на пайовій участі в капіталі об'єднання, юридичні права і зобов'язання якого відособлені від прав і зобов'язань його учасників.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:

### Теми рефератів

1. Міжнародний бізнес як явище і процес сучасних міжнародних економічних відносин.
2. Міжнародний бізнес як основа міжнародного менеджменту.
3. Етапи розвитку міжнародного бізнесу та їх особливості.
4. Суб'єкти міжнародного бізнесу: критерії й типологія.
5. Сучасні концепції регулювання та управління міжнародним бізнесом.
6. Теоретичні засади міжнародного менеджменту.

### Тести для самоконтролю

1. Чим визначається галузева спеціалізація міжнародного бізнесу?
  - а) співвідношенням між потребами окремих країн в тій чи іншій продукції та послугах;
  - б) можливостями задоволення потреб за рахунок власного виробництва, яке в певній мірі залежить від наявності в країні відповідних сировинних ресурсів;
  - в) сукупністю угод, укладених і виконуваних через національні кордони для реалізації цілей окремих індивідуумів;
  - г) обсягами переміщуваних ресурсів.
2. На якому з етапів свого розвитку міжнародний бізнес виділив такі головні чинники успіху, які є актуальними й досі, як використання більш ефективних дешевших ресурсів, розширення ринків збуту, нові можливості для застосування вільного фінансового капіталу?
  - а) ера концесій;
  - б) ера глобалізації;
  - в) ера комерції;
  - г) ера експансії.

3. Спосіб діяльності, згідно з яким продавець передає покупцеві право на використання своєї торгівельної марки, котра є для бізнесу покупця найбільш важливим активом і за допомогою якої продавець надає постійну допомогу покупцеві в його бізнесі називається:

- ліцензування;
- прямі зарубіжні інвестиції;
- франчайзинг;
- управлінський контракт.

4. За допомогою якого з видів міжнародного бізнесу фірми можуть надіслати частину свого управлінського персоналу для надання підтримки фірмі в іншій країні або виконання спеціалізованих управлінських функцій протягом певного періоду за встановлену плату?

- франчайзинг;
- контракти на управління;
- експорт продукції;
- контракти «під ключ».

5. До найважливіших умов контракту «під ключ» відносять:

- ціну контракту;
- фінансування експорту;
- якість технології та управління;
- досвід та репутацію фірми.

6. Володіння на пайових засадах, коли акціонерний капітал належить не численності дрібних акціонерів, а декільком співвласникам, кожен з яких має певну частку власності і поділяє ризик, носить назву:

- партнерство;
- спільне підприємство;
- ТНК;
- міжнародний концерн.

7. Хто є головним суб'єктом міжнародного бізнесу на всіх рівнях?

- держави;
- інтеграційні об'єднання;
- фірми;
- міжнародні фірми.

8. Асоціація двох або більше осіб, які беруть участь в бізнесі як співвласники для одержання доходів – це:

- акціонерне товариство;
- товариство;

### 11.3. СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

Для організації збуту за кордоном, фірма повинна вивчити *особливості міжнародного маркетингового середовища*, до яких передусім слід віднести:

- інтернаціоналізація світової економіки – стрімкий зріст міжнародної торгівлі, подальша транснаціоналізація діяльності великих компаній, ріст капіталовкладень за кордоном;
- становлення міжнародної фінансової системи;
- вплив науково-технічного прогресу на економічні процеси, наслідком яких є структурна перебудова промислового виробництва в промислово розвинутих країнах;
- зростаюча тенденція вирівнювання умов попиту й особливостей споживання в різноманітних країнах;
- суттєві зміни в характеристиці товарів, що поставляються на зовнішні ринки у зв'язку із зростанням вимог покупців до новизни, якості, дизайну, упаковки та інших параметрів імпортованого в країну товару;
- поступове відкриття нових ринків.



Структурно-логічна схема 11.7



Структурно-логічна схема 11.5

Маркетингові дослідження на зовнішньому ринку проводяться в напрямках вивчення товару, вивчення покупців, стану та перспектив ринку, оточуючого середовища, систем міжнародної торгівлі, політико-правового середовища тощо, функціональні особливості яких представлені в структурно-логічній схемі 11.6.



Структурно-логічна схема 11.6

- в) партнерство;
- г) спільне підприємство.

9. Серед нижчеперелічених елементів назвіть ті, які входять до власного капіталу?

- а) кошти, отримані від випуску та реалізації акцій;
- б) статутний капітал;
- в) кошти банківського кредиту;
- г) резервний капітал, котрий створюється за рахунок відрахувань від прибутку.

10. Які організації створюються з метою отримання прибутку шляхом скуповування і розпорядження цінними паперами, торгівлі нерухомістю, використовуючи для цих операцій гроші вкладників?

- а) страхові компанії;
- б) торговельні компанії;
- в) ТНК;
- г) довірчі фонди.

11. Правовідношення, через яке одна особа (засновник) передає у власність іншій особі (довірчому власнику) яке-небудь майно або право з покладанням на нього зобов'язань щодо управління такою власністю від свого власного імені в якості незалежного власника для вилучення вигоди на користь третіх осіб (вигодоотримувачів) – це:

- а) офшорний банк;
- б) офшорний центр;
- в) траст;
- г) торговельна компанія.

12. Об'єднання незалежних компаній (серед них і міждержавних), переважно офіційно не оформлене, для усунення конкуренції та одержання монопольного прибутку – це:

- а) траст;
- б) партнерство;
- в) акціонерне товариство;
- г) картель.

13. Як називається розгалужена (диверсифікована) корпорація, яка контролює виробництво і маркетинг різноманітних продуктів?

- а) ТНК;
- б) конгломерат;

- в) концерн;
- г) економічний союз.

14. Організована законна підприємницька діяльність з метою одержання прибутку, яка виходить за межі державних кордонів – це:

- а) спільний ринок;
- б) офшорний центр;
- в) міжнародний бізнес;
- г) міжнародні відносини.

15. Як називається схема підприємницької діяльності, за якої компанія з економічно розвиненої країни передає технічну документацію на виготовлення певного товару виробнику з економічно відсталої країни, потім купує у нього готовий товар і продає його у себе на батьківщині?

- а) олігополія;
- б) монополія;
- в) офшорна банківська діяльність;
- г) офшорна збірка.

## РЕЗЮМЕ

Міжнародний бізнес є об'єктивною основою формування системи міжнародного менеджменту та системою заздалегідь спланованих заходів з узгодження господарських операцій фірм, організацій різних країн.

Головною метою міжнародного бізнесу є стабілізація та збільшення обсягу (маси) і норми прибутку, тобто підвищення рентабельності, ефективності загального бізнесу того або іншого економічного суб'єкта, підприємця.

Періодизація розвитку міжнародного бізнесу дозволяє виділити сфери міжнародної підприємницької діяльності. В першому періоді розвитку головною сферою міжнародного бізнесу є експортно-імпортна діяльність приватної компанії, або зовнішні ринки. В другому періоді головною сферою є система міжнародного руху фінансових ресурсів (капіталу в різних формах, іноземної валюти, цінних паперів), або фінансові ринки. В третьому періоді головною сферою є безпосередньо процес підприємницької діяльності. Відповідно, існують різні способи досягнення мети міжнародного бізнесу в кожній сфері.

Міжнародний бізнес у своєму розвитку можна поділити на кілька етапів: ера комерції – 1500-1850 рр.; ера експансії – 1850-1914 рр.; ера

Функціональні напрями міжнародної маркетингової діяльності та конкретні функції менеджерів з міжнародного маркетингу залежать від таких чинників, як ступінь інтернаціоналізації діяльності фірми; корпоративна культура; корпоративна стратегія; розмір фірми; широта номенклатури; географічна диверсифікованість діяльності; досвід міжнародної діяльності та кваліфікація управлінського персоналу.

Відповідно до цього виділяють альтернативні підходи до міжнародної маркетингової діяльності, характеристика яких представлена в структурно-логічній схемі 11.4.

## 11.2. СТРУКТУРА МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

Для проведення маркетингових досліджень на зовнішньому ринку фірму спонукають різні причини. Це може бути і послаблення можливостей збуту чи зміна кон'юнктури на зовнішньому ринку, що може бути спричинене сповільненням темпів росту валового національного продукту, урядовою антипідприємницькою політикою, введенням непомірних податкових зобов'язань, державним стимулюванням підприємців до виходу за рубіж для збільшення надходжень іноземної валюти та скорочення зовнішньоторгового дефіциту. А з іншого боку, фірми можуть бути залучені до зовнішньоторгової діяльності у зв'язку зі зростанням можливостей, які відкриваються для їхніх товарів в інших країнах.

**Головним завданням маркетингових досліджень** є розробка основних напрямків і методології ринкових досліджень, визначення характеру та джерел необхідної інформації, здійснення контролю конкретних дослідницьких програм, узагальнення отриманих результатів і підготовка необхідних рекомендацій.

Поряд з цим, доцільно виділити типові завдання, на вирішення яких спрямовані маркетингові дослідження, що представлені в структурно-логічній схемі 11.5.

Проблематику, пов'язану з дослідницькою функцією маркетингу, можна звести до двох основних груп. Перша – вивчення ринків збуту – передбачає вивчення товарів і товарного асортименту, дослідження споживання та покупців і, нарешті, аналіз самих ринків. Друга – вивчення збуту, тобто маркетингових операцій. Аналіз збуту забезпечує керівництво даними торгової статистики, згрупованими за різними ознаками, що дає змогу виявити найсуттєвіші аспекти нинішніх і минулих досягнень у сфері продажу. Одним із головних чинників, що впливають на рівень отриманого прибутку, є обсяг продажу, а також валовий прибуток.

*Основні напрями її діяльності* – сприяння ринковим відносинам і поширення ефективних форм ділового співробітництва з іноземними партнерами та організація системи підготовки і перепідготовки спеціалістів у ЗЕД. При Палаті є один з найбільших в Україні *довідково-інформаційний фонд і база даних про українські та закордонні ринки, Міжнародний комерційний арбітражний суд, а також мережа структурних підрозділів в усіх областях України.* При Палаті існує також *секція з питань маркетингу*, що здійснює керівництво науково-дослідною роботою з проблем маркетингу і впровадження її результатів у практику. *Секція проводить роботу з вивчення зарубіжного досвіду в галузі виробництва й збуту товарів на зовнішніх ринках на основі принципів і методики маркетингу; зі сприяння підприємствам у вивченні технічного інструментарію міжнародного маркетингу; з надання методичної та практичної допомоги підприємствам у прикладному використанні елементів маркетингової діяльності.*

Торгово-промислова палата організовує торгові виставки всередині країни та за кордоном, займається патентними справами, здійснює експертизу експортних і імпорتنих товарів, надає рекламні й консультаційні послуги, проводить обмін делегаціями та організовує щорічно десятки економічних і технічних семінарів, конференцій тощо.

Також Торгово-промислова палата допомагає підприємствам у виході на зовнішній ринок, підвищення якості їх продукції, посиленні експортної діяльності.



Структурно-логічна схема 11.4

концесій – 1914-1945 рр.; ера національних держав – 1945-1970 рр.; ера глобалізації – з початку 70-х рр. XX ст. Кожному з цих етапів притаманні певні характеристики, які вивели міжнародний бізнес на якісно новий рівень розвитку, що потребує якісно нової системи управління.

До найбільш розповсюджених видів міжнародного бізнесу відносяться експорт, ліцензування, франчайзинг, контракти на управління, проекти «під ключ» та прямі зарубіжні інвестиції. Досвідчений учасник міжнародного бізнесу використовує одночасно набір різних видів, вибираючи і комбінуючи їх у залежності від напрямку та умов діяльності в тій чи іншій країні.

Головними суб'єктами міжнародного бізнесу на всіх рівнях є міжнародні стратегічні альянси, спільні підприємства, акціонерні товариства, командитні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, транснаціональні компанії та одноосібне володіння, які, в свою чергу, класифікуються залежно від видів діяльності: фірми послуг, торговельні компанії та виробничі компанії.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. У чому полягає основна мета міжнародного бізнесу і які існують засоби досягнення цієї мети?
2. Які особливості характерні сучасному міжнародному бізнесу?
3. У чому полягають характерні риси кожного з етапів розвитку міжнародного бізнесу?
4. Розкрийте сутність і функціональні особливості міжнародних стратегічних альянсів.
5. Які, на Вашу думку, види міжнародного бізнесу є найбільш привабливими в умовах ринку для українських компаній?
6. Назвіть недоліки та позитивні характеристики основних організаційно-правових форм міжнародного бізнесу.
7. Які існують рівні регулювання міжнародного бізнесу?

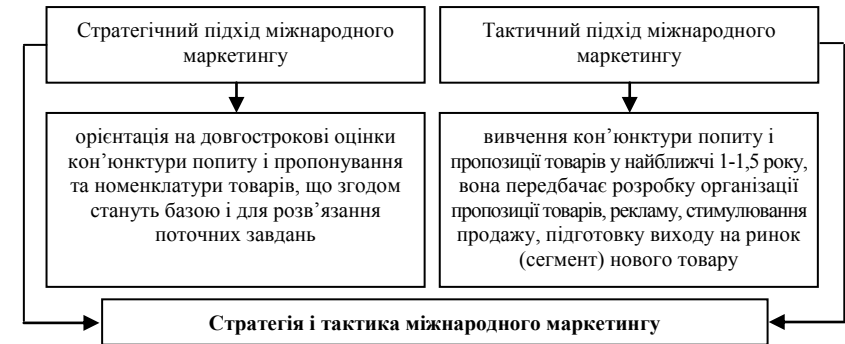
### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Белоусов А.С. Международный менеджмент: [учебник] / А.С. Белоусов. – М.: Экономист, 2007. – 330 с.
2. Березной А. Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI в. / А. Березной // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 9. – С. 3-17.

3. Гіл Чарльз В.Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. – 856 с.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: [учебное пособие] / П. Друкер. – М.: «Вильямс», 2001. – 272 с.
5. Карпенко М. Менеджмент в цифрах / М. Карпенко // Компаньон. – 2005. – № 36. – С. 40-44.
6. Майер Д.М. Міжнародне середовище бізнесу. Конкуренція та регулювання у глобальній економіці / Д.М. Майер. – К.: Либідь, 2002.
7. Международный менеджмент: [учебник для вузов] / С.Э. Пивоваров, Д.И. Баркан, Л.С. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2000. – 624 с.
8. Мирова экономика: [учебное пособие] / Б.М. Маклярский. – М.: Междунар. отношения, 2004. – 424 с.
9. Михайлова Л.І. Міжнародний менеджмент: [навчальний посібник для вузів] / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 200 с.
10. Міжнародний менеджмент: [навчальний посібник] / В.С. Білозубенко, О.В. Озаріна, А.А. Семенов; за редакцією професора О.Б. Чернеги. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.
11. Міжнародний менеджмент: [навчальний посібник] / І.О. Піддубний, І.Е. Астахова, Л.М. Бондаренко, Н.М. Лисиця, А.І. Піддубна, Т.О. Резнікова; за редакцією проф. І.О. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 252 с.
12. Міжнародний менеджмент: [навчальний посібник]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 250 с.
13. Мочерний С. Інтернаціоналізація виробництва і сучасні тенденції розвитку світового господарства / С. Мочерний // Економіка України. – 2006. – № 5. – С. 47-55.
14. Пряникова Ю. Температура бізнесу в мире не стабільна / Ю. Пряникова // Компаньон. – 2005. – № 3. – С. 44-47.
15. Фомишин С.В. Международные экономические отношения на рубеже тысячелетий: [учебное пособие] / С.В. Фомишин. – Херсон: Олди-плюс, 2002. – 560 с.
16. Школа І.М. Міжнародні економічні відносини: [підручник] / І.М. Школа, В.М. Козменко, О.В. Бабанська. – Київ: КНТЕУ, 2003.

Стратегія маркетингу повинна враховувати і контрзаходи, які проводить країна, котру обрано об'єктом експорту. Це – підвищення частки високих технологій в асортименті наукоємних товарів, розвиток сфери послуг (інжиніринг, продаж ліцензій тощо), захисні мита й тарифи.

**Тактика міжнародного маркетингу** на відміну від стратегії спирається на вивчення кон'юнктури попиту і пропозиції товарів у найближчі 1-1,5 року, вона передбачає розробку організації пропозиції товарів, рекламу, стимулювання продажу, підготовку виходу на ринок (сегмент) нового товару. Її мета – знайти країни, на ринках яких при мінімальних маркетингових витратах забезпечується максимальний прибуток.



**Структурно-логічна схема 11.3**

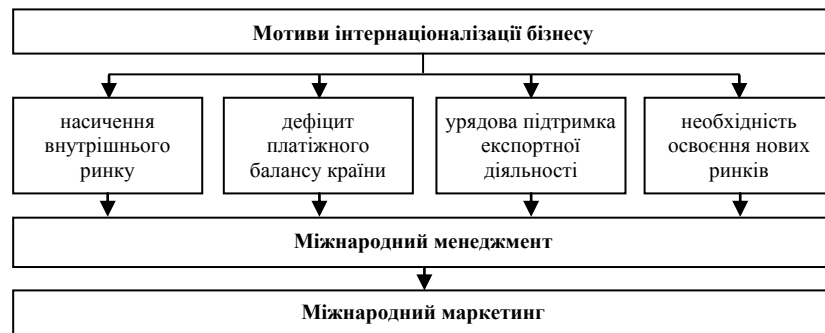
Необхідною умовою подальшого розвитку маркетингу є розширення міжнародного співробітництва в цій галузі.

В області міжнародної маркетингової діяльності діють такі міжнародні організації маркетингу, як Європейське товариство маркетингу, Міжнародна федерація маркетингу, яка ще відома як Американська асоціація маркетингу.

Американська асоціація маркетингу (АМА) створена у 1937 році, об'єднує понад 50 тис. членів і є однією з найбільших у світі. Вона займається розвитком теорії і практики маркетингу.

Широку популярність завоювали Європейське товариство громадської думки і маркетингових досліджень в Амстердамі (1948 р.) та Європейська асоціація промислового маркетингу (1965 р.).

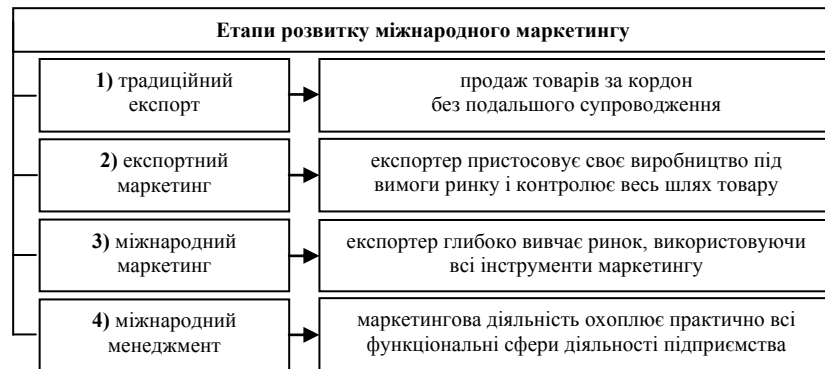
В Україні функціонує **Торгово-промислова палата**, яка є неурядовою організацією, що об'єднує підприємців (юридичних осіб) – членів Палати і покликана захищати їхні інтереси, сприяти розвитку економіки та міжнародних економічних зв'язків.



Структурно-логічна схема 11.1

Об'єктивною основою виникнення і розвитку міжнародного маркетингу в 60-ті роки був процес поглиблення міжнародного поділу праці (спеціалізація), інтенсифікація умов виробництва і споживання товарів у різноманітних країнах.

Існує декілька етапів розвитку міжнародного маркетингу: традиційний експорт; експортний маркетинг; міжнародний маркетинг та міжнародний менеджмент, характеристика яких представлена в структурно-логічній схемі 11.2.



Структурно-логічна схема 11.2

Важливою особливістю міжнародного маркетингу є оптимальне поєднання стратегічного й тактичного підходів у розв'язанні тих чи інших проблем.

**Стратегічний підхід** полягає в орієнтації на довгострокові оцінки кон'юнктури попиту і пропонування та номенклатури товарів, що згодом стануть базою і для розв'язання поточних завдань.

## ТЕМА 2

# СУТЬ І ХАРАКТЕРНІ РИСИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### ПЛАН ЛЕКЦІЙ:

1. Міжнародний менеджмент: суть, задачі, особливості.
2. Сутність та структура середовища міжнародного менеджменту.
3. Концепції та моделі міжнародного менеджменту.

### 2.1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУТЬ, ЗАДАЧІ, ОСОБЛИВОСТІ

Радикальні зміни, що відбуваються в останні десятиріччя у сфері міжнародної економічної взаємодії, зумовили появу нової для економічної науки галузі знань – міжнародного менеджменту.

Оскільки міжнародний менеджмент є системою управління міжнародним бізнесом, то він у різних стадіях свого розвитку має ті ж особливості, що і міжнародний бізнес.

**Міжнародний менеджмент** вивчає сукупність управлінських відносин, що складаються у сфері міжнародного бізнесу у зв'язку з плануванням, організацією, координацією та контролем виконання конкретних міжнародних ділових операцій на різних рівнях їх розвитку (аж до державного).

Основні цілі міжнародного менеджменту наведені в структурно-логічній схемі 2.1.

При цьому **основними завданнями міжнародного менеджменту є:**

- комплексне вивчення, аналіз та оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в інтересах пошуку та реалізації джерел конкурентних переваг фірми;
- аналіз та оцінка культурологічних особливостей країн-партнерів при виборі стратегічних, тактичних та оперативних рішень щодо функціонування та розвитку організації;
- оцінка та вибір організаційно-правових форм реалізації зовнішньої діяльності з метою максимального використання переваг (економічних та правових) країн перебування;

- формування та розвиток міжнародного колективу організації, її підрозділів в інтересах максимального використання потенціалу співробітників.



Структурно-логічна схема 2.1

Методологія міжнародного менеджменту ґрунтується на використанні нових постулатів й стратегій бізнесу, а також на інтерпретації представниками різних шкіл і напрямів самої сутності менеджменту відповідно до своїх уявлень та загальноприйнятого розуміння теорії менеджменту, що детально викладено в структурно-логічній схемі 2.2.

Міжнародний менеджмент ґрунтується як на загальних принципах формування будь-якої управлінської системи, так і на специфічних, що притаманні саме цій формі управлінської поведінки суб'єкта міжнародного бізнесу.

**Під принципами міжнародного менеджменту** розуміються об'єктивні правила управлінської поведінки, що впливають з потреб об'єкта управління і за допомогою яких реалізуються завдання управління міжнародним бізнесом підприємства. Наочно принципи міжнародного бізнесу представлені в структурно-логічній схемі 2.3.

## 2.2. СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Однією з головних особливостей міжнародного менеджменту є його специфічне зовнішнє середовище, що являє собою складну багаторівневу структуру з автономним розвитком кожного з її елементів, зміни у яких безпосередньо впливають на життєздатність підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

# ТЕМА 11 ЗМІСТ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ОСНОВНОЇ ФУНКЦІЇ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

## ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Поняття та сутність міжнародного маркетингу і маркетингової стратегії.
2. Структура маркетингових досліджень на зовнішньому ринку.
3. Середовище міжнародного маркетингу.
4. Структура комплексу міжнародного маркетингу.

### 11.1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ І МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

В останні десятиріччя серед функціональних сфер на підприємстві маркетинг посів особливе місце. У зв'язку із зростаючою інтернаціоналізацією виробництва і посиленням міжнародної взаємозалежності держав на світовому ринку великого значення набуває також і міжнародний маркетинг.

**Міжнародний маркетинг** – форма маркетингу, яка полягає в організації системи управління виробничо-збутовою діяльністю з урахуванням економічної ситуації у світі, тенденцій інтернаціоналізації світового господарства, стосунків між різними країнами та особливостей зовнішньоекономічних відносин.

Основними аспектами мотивації, що спонукають національні компанії здійснювати міжнародний бізнес, вступати в міжнародну маркетингову діяльність є розширення збуту, придбання ресурсів, диверсифікація джерел постачання.

Основні мотиви інтернаціоналізації бізнесу представлені в структурно-логічній схемі 11.1, з якої випливає, що міжнародний маркетинг є функцією міжнародного менеджменту.



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Белоглазен О. Міжнародне контрактне право. – К.: Тексон, 2000. – 270 с.
2. Дахно І.І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посібник для вузів] / І.І. Дахно. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 304 с.
3. Дерлау Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Пер. з англ. Р.А. Семков. – К.: Всесвіт: Наукова думка, 2001. – 241 с.
4. Зовнішньоекономічні операції і контракти: [навч. посіб.] / В.В. Козак, Л.А. Панкова та ін. – 2-ге вид. перероб. і доп. – К.: ЦУЛ, 2004. – 608 с.
5. Конарева Л.А. Базовые принципы современного менеджмента / Л.А. Конарева // США – Канада: Экономика, политика, культура, 2006. – № 8. – С. 83-89.
6. Куценко В.М. Міжнародний менеджмент: [навч. посіб.] / В.М. Куценко. – К.: МАУП, 2006. – 294 с.
7. Михайловська О.В. Сучасні тенденції міжнародної співпраці у сфері винахідництва / О.В. Михайловська // Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал. – 2007. – № 3. – С. 14-25.
8. Міжнародна економіка: [навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів] / Ю.Г. Козак, Н.С. Логвінова. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 1118 с.
9. Никитин А. Международные конфликты и их урегулирование / А. Никитин // Мировая экономика и международные отношения. – 2006. – № 2. – С. 3-17.
10. Онищенко В. Основні концептуальні положення сучасного міжнародного менеджменту / В. Онищенко // Економіка України. – 2008. – № 1. – С. 4-11.
11. Ординський В.Л. Господарське законодавство: [навч. посібник для вузів] / В.Л. Ординський. – К.: Знання, 2008. – 359 с.
12. Порядок укладання та виконання зовнішньоторговельних договорів (контрактів): Тематична добірка // Юридичний вісник України. – 2007. – 11-17 серпня.
13. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: [навч. посіб.] / А.П. Рум'янцев, Н.С. Рум'янцева. – К.: ЦУЛ, 2004. – 384 с.
14. Стровский Л.Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учеб. пос. для вузов / Л.Е. Стровский. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 799 с.
15. Сухарський В.С. Менеджмент зовнішньоекономічних зв'язків: теорія, методологія, практика: [навч. посіб. (курс лекцій)] / В.С. Сухарський, В.В. Сухарський, В.І. Охота. – Тернопіль: Астон, 2005. – 464 с.
16. Торгова Л.В. Основи зовнішньоекономічної діяльності. – Л.: Новий Світ – 2000, 2007. – 216 с.
17. Чубарев В.П. Міжнародне приватне право: [навч. посібник для вузів] / В.П. Чубарев. – 2008. – 608 с.

Методологічні основи міжнародного менеджменту		
Підходи до міжнародного менеджменту	інтегральний	→ основою міжнародного менеджменту є сукупність теоретичних положень, принципів та інструментів, які містяться у домінуючих підходах до управління
	процесний	→ основу міжнародного менеджменту складає процес управління, що вимагає необхідності його дезагрегації на підсистеми та функціональні рівні, а основними функціями міжнародного менеджменту є планування, організація, мотивація, прийняття рішень, контроль
	системний	→ організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів: персонал, структура, завдання, технологія, а загальною метою організації як сукупності елементів і як елементу відкритої економічної системи є забезпечення життєздатності та розвитку у зовнішньому середовищі
	ситуаційний	→ вимагає прийняття управлінського рішення з урахуванням конкретної ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі бізнесу, а його центральним моментом є ситуація, що являє собою конкретний набір обставин, аналіз та оцінка яких мають визначити конкретний спосіб і метод розв'язання проблем міжнародного бізнесу
	стратегічний	→ передбачає розробку довгострокових цілей та орієнтирів, обґрунтування й впровадження стратегічних змін, спрямованих на перемогу у конкурентній боротьбі й забезпечення стійкого становища суб'єкта міжнародного бізнесу з урахуванням змін у його зовнішньому оточенні
	адаптивний	→ хаос-менеджмент, що ґрунтується на теорії хаосу, теорії синергетики та на досягненнях сучасних комп'ютерних наук

Структурно-логічна схема 2.2

*Необхідність та важливість врахування особливостей зовнішнього середовища в міжнародному менеджменті зумовлюється такими чинниками:*

1. Сучасна концепція менеджменту ґрунтується на уявленні підприємства як відкритої системи, внутрішній стан якої залежить від умов зовнішнього середовища. Навіть якщо у самому внутрішньому стані підприємства не відбувається ніяких змін, постійні зміни зовнішнього середовища чинять суттєвий вплив на рівень його адаптаційних можливостей до змінних вимог зовнішнього середовища та на результативність бізнесу підприємства.

Принципи міжнародного менеджменту	
системності	передбачає системне мислення за прийняття управлінських рішень й широке використання генетичних алгоритмів у визначенні причинно-наслідкових зв'язків між елементами економічної системи
гнучкості	передбачає формування динамічної організаційної системи, найпристосованішої до швидкого та своєчасного реагування на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі
оптимальності	полягає в оптимізації системи рішень та стратегічного, тактичного й оперативного інструментарію, спираючись на реальні (локальні) умови функціонування бізнесу
адекватності	передбачає знання та використання в інтересах об'єкта управління правових засад, що регламентують міжнародну економічну діяльність як на національно-державному, так і на загальносвітовому рівнях
стратегічності	потребує визначення стратегічних цілей управління та спирається на стратегічне мислення топ-менеджерів
ефективності	полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта і суб'єкта управління для формування обґрунтованої й реалістичної стратегії міжнародного бізнесу та мінімізації витрат, пов'язаних з її реалізацією
етичності	передбачає необхідність дотримання певних етичних стандартів й відповідальності як на рівні підприємства, так і соціуму в цілому за наслідки реалізації програм та стратегій міжнародної економічної діяльності

### Структурно-логічна схема 2.3

2. Більшість проблем міжнародного менеджменту спричиняється саме змінами у зовнішньому середовищі бізнесу підприємства. Науково-технологічний прогрес, зростаюча роль міжнародних інституцій та зміни законодавчого поля конкуренції породжують широкий потік можливостей та загроз і, насамперед, у таких галузях, як авіабудування, телекомунікації, транспортування, програмне забезпечення. Одночасно зі змінами технологічного та економічного характеру відбувається суттєва трансформація політичного, соціокультурного, екологічного та інституціонального ландшафту міжнародного бізнесу.

3. Передбачення, прогнозування та своєчасна реакція (використання) на очікувані зміни зовнішнього середовища здатні створювати більш цінні ключові компетенції й конкурентні переваги підприємства, ніж

15. Система «СВІФТ» – це:
- система електронної обробки даних;
  - організаційна форма передачі даних між банками-кореспондентами у міжнародному платіжному обороті;
  - всесвітній міжбанківський фінансовий телезв'язок;
  - система захисту від валютних втрат.

### РЕЗЮМЕ

Підставою для здійснення зовнішньоекономічної операції є договір (контракт) – письмово оформлена угода двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, спрямована на встановлення, зміну або припинення їхніх взаємних прав і обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності.

У міжнародній практиці існують такі форми викладу зовнішньоторговельних контрактів, як виклад статей контракту друкарським способом, поділ статей контракту на узгоджені і неузгоджені та типова форма.

Укладенню контракту передують вибір ринку та його вивчення, вибір контрагента, проведення попередніх переговорів.

Права, обов'язки і відповідальність партнерів за угодою (контрактом) згруповані в окремих розділах:

преамбула (визначення сторін); предмет контракту; кількість (або ціна та кількість), базові умови поставки товарів; ціна та загальна сума контракту; якість товару; строк та умови поставки; умови платежу; умови передавання-приймання товару; гарантії, претензії; пакування та маркування товару; відвантажування товару; санкції; страхування; форс-мажорні обставини, арбітраж; інші умови, юридичні адреси, поштові й платіжні реквізити сторін.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

- Яким чином здійснюється підготовка до укладення контракту?
- Охарактеризуйте процес укладання та виконання контракту.
- Які існують види зовнішньоторговельних контрактів?
- Опишіть структуру зовнішньоторговельного контракту.
- Яке значення у договорі купівлі-продажу має місце його виконання?
- Які ціни застосовуються у міжнародній комерційній практиці?
- Назвіть види платежів у міжнародній практиці.
- Які зовнішньоторговельні документи підтверджують виконання контракту?

- в) акціонерне товариство;  
г) корпорація.

10. Яка знижка надається продавцем своїм постійним агентам за реалізацію певної кількості товару?

- а) дилерська знижка;  
б) бонусна знижка;  
в) знижка за оборот;  
г) оптова знижка.

11. Які види розрахунків використовуються у міжнародній практиці?

- а) розрахунки готівкою;  
б) безготівкові розрахунки;  
в) розрахунки в кредит;  
г) банківські перекази.

12. Який акредитив автоматично відновлюється на попередніх умовах після використання початкової суми й отримання виконуючим банком відшкодування?

- а) відзивний;  
б) безвідзивний;  
в) підтверджений;  
г) револьверний.

13. Банківська розрахункова операція, за допомогою якої банк за дорученням свого клієнта (експортера) отримує на основі розрахункових документів належні клієнтові кошти від платника (імпортера):

- а) акредитив;  
б) інкасо;  
в) банківський переказ;  
г) гарантія банку.

14. Розрахункова банківська операція, яка реалізується через спрямування платіжного доручення від одного банку до іншого:

- а) акредитив;  
б) інкасо;  
в) банківський переказ;  
г) гарантія банку.

це має місце за умов реструктуризації бізнесу або реінжинірингу бізнес-процесів.

4. Аналіз зовнішнього середовища, виявлення поточних та потенційних змін у ньому і, відповідно, загроз та можливостей є фундаментом для прийняття обґрунтованих рішень у менеджменті.

Середовище організацій, які діють на міжнародному рівні, відрізняється підвищеною складністю. При виході на міжнародний ринок необхідно враховувати відмінності в законах, традиціях, культурі, політичній стабільності, законодавстві, технічному розвитку та інше. При цьому основні елементи зовнішнього середовища представлені такими блоками: економічний, юридичний, політичний, культурологічний.

Для наочного опанування характерні риси елементів зовнішнього середовища міжнародного бізнесу представлені в структурно-логічній схемі 2.4.



Структурно-логічна схема 2.4

Важливим фактором ефективності міжнародного менеджменту є *адаптація до культурних відмінностей*. Тут головним вважається використання переваг управління міжнародними людськими ресурсами та пристосування до стилю життя і підприємницької діяльності у даній країні.

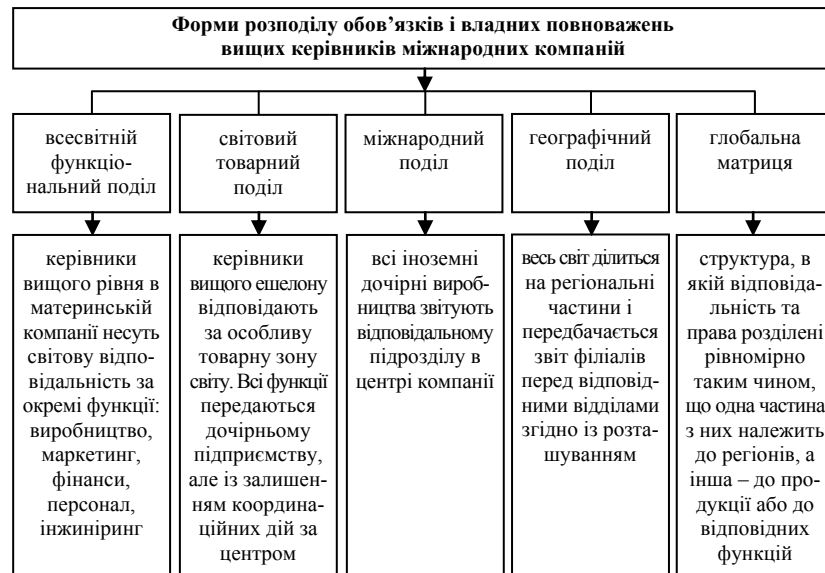
У процесі управління міжнародними людськими ресурсами до уваги беруться операції, пов'язані із формуванням, стимулюванням їх розвитку, політикою асигнування персоналу.

Практика асигнування здійснюється із врахуванням чотирьох основних груп людських ресурсів, таких як:

- 1) місцеві працівники;
- 2) персонал материнської компанії;
- 3) міжнародний персонал;
- 4) змішані ресурси.

*Менеджери із місцевого населення* мають таку перевагу, що вони близько знайомі із місцевими звичками і традиціями; однак вони можуть поверхово знати технологію материнської компанії. Навпаки, *персонал материнської компанії* прекрасно знає технологію, але не обізнаний із місцевими звичками і традиціями.

Поєднання персоналу із місцевої національності та персоналу материнської компанії використовується насамперед на ранній стадії інтернаціоналізації.



Структурно-логічна схема 2.5

4. Окремі умови зовнішньоторговельного контракту мають свою специфіку. До таких умов належать:

- а) місце виконання контракту;
- б) ціна;
- в) фінансові умови;
- г) комерційні документи.

5. До покупця переходить право власності на товар і, відповідно, ризик випадкової втрати придбаного майна:

- а) з моменту передачі йому товару;
- б) з моменту здавання товару транспортній організації чи пошті для відправлення покупцю;
- в) за узгодженням сторін;
- г) у місці виконання контракту.

6. Ціни, за якими проводяться великі комерційні експортно-імпорتنі операції в основних центрах світової торгівлі з платежами у вільно-конвертованій валюті носять назву:

- а) опубліковані ціни;
- б) світові ціни;
- в) зовнішньоторговельні ціни;
- г) ціна контракту.

7. Ціни товарів у внутрішній оптовій чи зовнішній торгівлі різних країн, що публікуються у друкованих виданнях –це:

- а) біржові котирування;
- б) ціни аукціонів;
- в) ціни попередніх угод;
- г) індикативні ціни.

8. При якому з методів вивчення ринку службовці фірми обробляють велику кількість матеріалу, аналізуючи бюлетені бірж, торгових палат, матеріали власних агентів?

- а) метод пробного продажу;
- б) метод замовлення інформації у спеціальних інформаційних агенствах;
- в) метод безпосереднього вивчення ринку;
- г) кабінетний метод.

9. Об'єднання двох і більше осіб для здійснення підприємницької діяльності на основі публічної участі у справах – це:

- а) повне товариство;
- б) компанія;

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:

### Теми рефератів

1. Світові ціни. Знижки на ціни у міжнародній комерційній практиці.
2. Укладення контракту як підсумковий результат будь-якої зовнішньоекономічної операції.
3. Політико-правові аспекти здійснення зовнішньоекономічних операцій.
4. Розподіл зобов'язань між продавцем і покупцем під час поставок товару на умовах ІНКОТЕРМС.
5. Страхування як важливий фактор захисту та зменшення ризику при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
6. Відповідальність за здійснення операцій у міжнародній практиці.

### Тести для самоконтролю

1. Під час укладання зовнішньоторгової угоди сторони повинні обумовити та узгодити, право якої держави використовуватиметься для регулювання форми угоди. За відсутності такої згоди:

- а) до контракту застосовується право країни, де засновано, розташовано штаб-квартиру чи основне місце діяльності сторони угоди;
- б) до контракту застосовується право країни, яка є виробником товару;
- в) до контракту застосовується право країни, яка є постачальником товару;
- г) до контракту застосовується право країни, яка є покупцем товару.

2. Які умови контракту передбачають, що при порушенні їх однією стороною зі сторін інша не має права розірвати угоду, зате може вимагати виконання контрактних зобов'язань і застосовувати штрафні санкції, якщо це не передбачено контрактом?

- а) обов'язкові;
- б) додаткові;
- в) універсальні;
- г) індивідуальні.

3. Яким з умов зовнішньоторговельного контракту притаманні наступні елементи – здавання-приймання товару; страховка; відвантажувальні документи; гарантії; пакування та маркування; форс-мажорні обставини; арбітраж?

- а) обов'язковим;
- б) додатковим;
- в) універсальним;
- г) індивідуальним.

Більшість організацій, котрі втягнуті в міжнародний бізнес у великих масштабах, прагнуть мати, як мінімум, декількох менеджерів, які працюють за кордоном з усіма підлеглими відділами.

Наймаючи працівників для роботи за кордоном, більшість багатонаціональних корпорацій, як головний критерій відбору, вважають технічну майстерність. Це називають майстерністю контакту. Мистецтво комунікації ґрунтується на кількох вимогах: використання місцевої національної мови; уміння викликати довіру до себе; здатність увійти в розмову (використання жартів, влучних коментарів про фільми та спорт тощо); бажання зрозуміти та викликати прихильність багатьох людей.

У функціонуванні міжнародного бізнесу можливі різні форми розподілу обов'язків і власних повноважень вищих керівників, що наведені в структурно-логічній схемі 2.5.

## 2.3. КОНЦЕПЦІЇ ТА МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджери компаній, що виходять на міжнародні ринки, намагаються дотримуватися однієї із чотирьох основних концепцій міжнародного менеджменту: етноцентричної, поліцентричної, регіоцентричної та геоцентричної, сутність яких викладена в наведеній нижче структурно-логічній схемі 2.6.

Концепції міжнародного менеджменту	
етноцент-рична	орієнтація міжнародної корпорації на використання методів і принципів управління в країні базування, тому в рамках корпорації використовується єдиний стиль управління в усіх державах, де є підрозділи даної міжнародної компанії
поліцент-рична	умови бізнесу в державах базування структурних підрозділів корпорації відмінні від умов у країні місцезнаходження штаб-квартири міжнародної компанії і використання стилю управління, характерного для головної компанії, можливо лише з великими втратами, тому в закордонних підрозділах міжнародної компанії стиль управління пристосовують до місцевих умов
регіоцент-рична	базується на положенні про те, що не тільки окремі економічні регіони, але й увесь світ є однорідним ринком, і регіональна інтеграція супроводжується збереженням базових стилів менеджменту
геоцент-рична	оптимальна підприємницька діяльність корпорацій у різних країнах можлива лише завдяки одночасному використанню переваг стандартизації і пристосування

Структурно-логічна схема 2.6

Використання концепцій міжнародного менеджменту, а також раціональне поєднання усіх існуючих факторів глобалізації з цілями і завданнями суб'єктів міжнародного бізнесу дозволяють відокремити різні моделі міжнародного менеджменту.

На сьогодні історія розвитку міжнародного бізнесу, специфіка галузей, у яких здійснюють свою діяльність міжнародні корпорації, впливають на середовище функціонування міжнародного менеджменту, що має враховуватись при виборі тієї чи іншої його моделі: інтернаціональна, мультинаціональна, глобальна та транснаціональна, кожній з яких притаманні певні характеристики, які наочно представлено в структурно-логічній схемі 2.7.

Моделі міжнародного менеджменту	
інтернаціональна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– закордонні підрозділи використовують принципи менеджменту головної компанії;</li> <li>– головне організаційне завдання полягає в переміщенні знань і ноу-хау в усі структурні підрозділи незалежно від місця їхнього базування;</li> <li>– здійснюється контроль і координація закордонних підрозділів материнської компанії</li> </ul>
мультинаціональна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– закордонні підрозділи мають відносну самостійність у прийнятті управлінських рішень;</li> <li>– головне організаційне завдання полягає у зміцненні місця продукції на важливих ринках та у підвищенні ефективності автономно діючих закордонних підрозділів;</li> <li>– координація і контроль здійснюються в основному через особливі відносини топ менеджменту материнської компанії і менеджерів закордонних підрозділів</li> </ul>
глобальна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– досягнення ефективності бізнесу базується на централізації капіталів, ресурсів і компетенцій;</li> <li>– здійснюється одністоронній потік товарів, кадрів і ноу-хау: від материнської компанії до закордонних підрозділів;</li> <li>– фіксується незначний рівень автономії закордонних підрозділів;</li> <li>– відзначається високий ступінь стандартизації виробництва, завдяки чому скорочуються його витрати, розширюються ринки збуту продукції корпорації</li> </ul>
транснаціональна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– усунення ієрархічних відносин між головною (материнською) компанією і її закордонними підрозділами;</li> <li>– імплементація внутрішньо-організаційної мережі;</li> <li>– використання національних особливостей закордонними підрозділами у процесі реалізації стратегії корпорації</li> </ul>

Структурно-логічна схема 2.7

**Брокерська фірма (brokerage firm)** – посередницька фірма, яка здійснює пошук і зведення контрагентів.

**Виконання контракту (contract execution)** – процес реалізації узятих на себе зобов'язань: з боку продавця – у постачанні покупцеві товару, що є предметом контракту, з боку покупця – у сплаті встановленої ціни.

**Дистрибутор (distributor; distributing company)** – фірма, яка здійснює в основному імпортні операції і виступає торговцем за договором на основі угоди про право на продаж.

**Зовнішньоекономічний контракт (external economic contract; foreign economic contract)** – матеріально оформлена угода двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, спрямована на встановлення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності.

**Командитне товариство (limited partnership)** – об'єднання двох чи кількох осіб, в якому одні учасники несуть відповідальність як своїм вкладом, так і своїм майном, інші вкладники (командисти) – тільки своїм вкладом.

**Кон'юнктура (state of the market; economic situation)** – сукупність процесів, чинників та умов економічного життя, закономірні форми розвитку якого в умовах ринкового механізму визначаються балансом державного регулювання та конкуренції, незалежністю прийняття рішень споживачами, корпораціями і державними установами та підприємствами.

**Контракт (contract)** – угода між двома сторонами, яка має на меті встановити законні відносини.

**Момент здійснення контракту (moment of contract realization)** – момент, в який здійснено всі обов'язки за зазначеним контрактом, включаючи оформлення векселів або укладення кредитних угод.

**Повне товариство (universal partnership, general partnership)** – об'єднання двох і більше осіб для здійснення підприємницької діяльності на основі особистої участі у справах.

**Товариство з обмеженою відповідальністю (Limited Liability Company (LLC))** – форма об'єднання капіталів, у якій учасники несуть відповідальність за зобов'язаннями тільки своїми вкладами, а не майном.

**Товарна біржа (commodity exchange)** – організована асоціація торговців, котрі купують і продають на умовах негайної чи майбутньої поставки певних товарів.

**Транспортно-експедиторська фірма (forwarding company)** – фірма, що спеціалізується на доставці товарів покупцеві, виконуючи доручення промислових, торгових та інших фірм.

**Фондова біржа (stock exchange; stock market; share market)** – організований ринок, на якому продаються і купуються цінні папери.

## Закінчення структурно-логічної схеми 10.7

Страхування	обов'язки продавця і покупця із страхування вантажу; тривалість і обсяг страхової гарантії; умови страхування; види ризиків, від яких має бути застрахований вантаж
Форс-мажорні обставини	вплив на перебіг виконання контрактів обставин, передбачити настання яких заздалегідь при укладенні контрактів сторони не мали можливості, оскільки вони виникають внаслідок непередбачених та невідворотних подій надзвичайного характеру
Арбітраж	порядок вирішення суперечок, що виникають між партнерами при виконанні контрактів, які вони не могли розв'язати договірним шляхом під час переговорів
Інші умови	умови про те, що після укладення контракту усе попереднє листування та переговори з питань контракту втрачають силу; умови договору, що визначають порядок його зміни або анулювання; умови про те, що усі додатки до контракту є його невід'ємною частиною; застереження про те, право якої країни буде застосовано до контракту; умова про необхідність збереження у таємниці від третіх осіб комерційної та іншої інформації, одержаної під час виконання контракту
Юридичні адреси, поштові й платіжні реквізити сторін	повні юридичні адреси сторін, які відповідають адресам, що містяться у зареєстрованих статутах підприємств сторін; імена представників сторін; банківські рахунки та адреси обслуговуючих банків

## Структурно-логічна схема 10.7

Контракт скріплюється підписами представників та печатками на останніх сторінках основного тексту та на кожному його додатку. Крім того, кожна сторінка основного тексту контракту та додатків парафуються підписантами або їх помічниками на свідчення того, що сторони згодні з умовами, записаними на цій сторінці, а також для того, щоб виключити можливі зловживання.

## КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

**Агентська фірма (agents firm)** – фірма, яка виступає від імені та за кошт принципала.

**Акціонерне товариство (joint-stock company)** – об'єднання капіталів шляхом випуску акцій, які є цінними паперами, причому відповідальність вкладника обмежується тільки сумою акцій.

**Асоціація країн-експортерів (association of exporting countries)** – розповсюджена форма координації політики експортерів на світових товарних ринках, головною метою якої є підтримання цін на певному високому рівні.

**Біржа (exchange)** – регулярно функціонуючий товарний ринок, на якому здійснюється торгівля цінними паперами.

## КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

**Зовнішнє середовище міжнародного менеджменту (external environment of international management)** – складна багаторівнева структура з автономним розвитком кожного з її елементів, зміни у яких безпосередньо впливають на життєздатність підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

**Міжнародна передача технологій (international technology transfer)** – сукупність економічних відносин між фірмами різних країн у сфері використання зарубіжних науково-технічних досягнень.

**Міжнародний бізнес (international business)** – підприємницька діяльність того чи іншого економічного суб'єкта у двох і більше країнах.

**Міжнародний менеджмент (international management)** – система методів управління, спрямованих на формування, утримання, розвиток і використання конкурентних переваг у різних країнах з метою підвищення ефективності діяльності, стабільності, зміцнення і розширення позицій міжнародних компаній на світових ринках.

**Політичний ризик (political risk)** – ймовірність прийняття непередбачуваних політичних рішень та дій, що можуть призвести до збитків підприємства та його власників.

**Принципи міжнародного менеджменту (international management principles)** – об'єктивні правила управлінської поведінки, що впливають з потреб об'єкта управління і за допомогою яких реалізуються завдання управління міжнародним бізнесом підприємства.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:

## Теми рефератів

1. Етапи розвитку міжнародного менеджменту.
2. Міжнародний менеджмент як складова міжнародного бізнесу.
3. Міжнародні корпорації – основний суб'єкт міжнародного менеджменту.
4. Основні елементи зовнішнього середовища міжнародного менеджменту.
5. Національні особливості в міжнародному менеджменті.
6. Теоретичні засади міжнародного менеджменту.

## Тести для самоконтролю

1. Концепція, яка констатує, що елементи оточуючого середовища між державами можуть прискорити інновації у певних галузях – це:

- а) винахідництво;
- б) адміністративний захист;

- в) конкуруюча перевага держав;
- г) багатоцільова орієнтація.

2. Стратегія, яка націлена на отримання переваг світової інтеграції, де це можливо та потребує уважної координації з центрів та великих зусиль для інтегрування локальної інформації в глобальну перспективу – це:

- а) повне володіння філіалом;
- б) глобалізація;
- в) багатоцільова орієнтація;
- г) колективізм.

3. Організація, яка втягнута у виробництво або надання послуг через їх власні фірми та підлеглі організації в декількох країнах, здійснюють контроль за ними або їх керівництвом з урахуванням глобальних перспектив – це:

- а) багатонаціональна корпорація;
- б) ТНК;
- в) спільне підприємство;
- г) філіал.

4. До якої з компонентів макрооточення слід віднести оточуюче середовище, яке включає підходи, поведінку, цінності, норми та асоційовані демографічні напрямки діяльності, які характеризують дану географічну зону?

- а) адміністративний захист;
- б) технологічна компонента;
- в) економічний елемент;
- г) соціально-культурний елемент;

5. Діяльність на землі (території) іноземної країни, що належить та контролюється компанією з центром керування в іншій країні носить назву:

- а) спільне підприємництво;
- б) світова інтеграція;
- в) повне володіння філіалом;
- г) глобалізація.

6. Який підхід до міжнародного менеджменту орієнтований на внутрішній ринок?

- а) поліцентричний;
- б) етноцентричний;

*Початок структурно-логічної схеми 10.7*

<b>Структура зовнішньоторговельного контракту</b>	
Преамбула (визначення сторін)	назва та реєстраційний номер контракту; місце (нижче ліворуч) та дата його укладення (нижче праворуч); визначення сторін (ще нижче через кілька інтервалів)
Предмет контракту	описання предмету контракту; назва об'єкта угоди (товару); характеристика об'єкта угоди (товару)
Кількість товару	одиниці вимірювання кількості; порядок визначення кількості; система мір та ваги; чи включаються тара та упакування у кількість товару; які організації визначають кількість товару; якими документами засвідчується кількість товару
Базові умови поставки сторін	вид транспорту та базисні умови постачання, які визначають обов'язки контрагентів щодо постачання товару і встановлюють момент переходу ризиків від однієї сторони до іншої, а також конкретний строк постачання товару або окремих його партій
Ціна та загальна сума контракту	базисні умови поставки; валюта ціни; рівень та спосіб фіксації ціни товару; загальна сума контракту
Якість товару	технічний рівень та якість товару, що постачається; документи та організації, які підтверджують якість товару; комерційні гарантії якості; перевірка якості або приймання товару на підприємствах постачальників
Строк та умови поставки	визначення строку поставки; повідомлення експортером імпортера про готовність товару до відвантаження та про здійснене відвантаження; повідомлення імпортером експортера про готовність прийняти товар; спеціальні застереження стосовно дострокової поставки; додаткові інструкції експортерам; визначення дати поставки; умови поставки товару
Умови платежу	валюта платежу; курс перерахунку валюти ціни у валюту платежу; види, форми та засоби розрахунків за поставлений товар; перелік товаророзпорядчих документів; заходи проти необгрунтованої затримки платежу та інших порушень
Умови передавання-приймання товару	вид (характер) здавання-приймання; місце та строки здавання-приймання; способи здавання-приймання за кількістю та якістю
Гарантії, претензії	умови про надання гарантій та пред'явлення претензій щодо товару, який поставляється
Пакування та маркування товару	вид та характер пакування; якість, порядок, розмір пакування; спосіб оплати пакування; повернення контейнерів, зміст та реквізити маркування; порядок нанесення маркування
Відвантаження товару	взаємні зобов'язання продавця і покупця відносно повідомлення інформації про відвантаження; порядок виконання зобов'язань
Санкції	види санкцій, які можуть застосовувати покупці до продавців у зв'язку з невиконанням останніми умов контракту; види санкцій, які можуть застосовувати продавці до покупців у зв'язку з невиконанням останніми умов контракту; спосіб розрахунку конвенційного штрафу та/або збитків; максимальний розмір штрафу; умова про одностороннє анулювання контракту при невиконанні однієї із сторін зазначених обов'язків



Умови зовнішньоторговельного контракту	
за обов'язковістю	<p><b>Обов'язкові:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– найменування сторін-учасниць угоди;</li> <li>– предмет контракту;</li> <li>– кількість і якість товару;</li> <li>– базисні умови поставки;</li> <li>– ціна;</li> <li>– умови платежу;</li> <li>– санкції та рекламації;</li> <li>– юридичні адреси та підписи сторін</li> </ul>
	<p><b>Додаткові:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– здавання-приймання товару;</li> <li>– страхування товару;</li> <li>– відвантажувальні документи;</li> <li>– гарантії;</li> <li>– упаковування і маркування товару;</li> <li>– форсмажорні обставини;</li> <li>– арбітраж;</li> <li>– інші умови</li> </ul>
за універсальністю	<p><b>Універсальні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формування преамбули;</li> <li>– здавання-приймання товару;</li> <li>– базисні умови поставки;</li> <li>– умови платежу;</li> <li>– упаковування і маркування товару;</li> <li>– гарантії;</li> <li>– санкції та рекламації;</li> <li>– форсмажорні обставини;</li> <li>– арбітраж</li> </ul>
	<p><b>Індивідуальні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– найменування сторін;</li> <li>– предмет контракту;</li> <li>– якість товару;</li> <li>– кількість товару;</li> <li>– ціна;</li> <li>– строки поставки;</li> <li>– юридичні адреси і підписи сторін</li> </ul>
за спе-цифікою	<ul style="list-style-type: none"> <li>– місце виконання контракту;</li> <li>– ціна;</li> <li>– фінансові умови;</li> <li>– комерційні документи</li> </ul>

Структурно-логічна схема 10.6

- в) геоцентричний;
- г) змішаний.

7. Підхід до міжнародного менеджменту, при якому керівництво вірить, що глобальний погляд необхідний в обох випадках: у центрах рідної країни та в її різних філіалах носить назву:

- а) поліцентричний;
- б) етноцентричний;
- в) геоцентричний;
- г) світова орієнтація.

8. При якій з форм розподілу обов'язків і власних повноважень вищих керівників відповідальність та права розділені рівномірно таким чином, що одна частина з них належить до регіонів, а інша – до продукції або до відповідних функцій?

- а) світовий товарний поділ;
- б) глобальна матриця;
- в) міжнародний функціональний поділ;
- г) міжнародний поділ.

9. Структура, за якої всі іноземні дочірні виробництва звітують відповідальному підрозділу в центрі компанії:

- а) географічний поділ;
- б) світовий товарний поділ;
- в) міжнародний поділ;
- г) міжнародний функціональний поділ.

10. Процес планування, організації, управління, контролю в організаціях, які залучені до міжнародної діяльності – це:

- а) менеджмент ЗЕД;
- б) міжнародне середовище;
- в) міжнародний менеджмент;
- г) менеджмент ТНК.

11. Угода, за якою одна організація надає обмежені права іншій для використання її активів, таких як склади, техніка, марка фірми, обладнання та ін. називається:

- а) інтеграція;
- б) володіння філіалом;
- в) спільне підприємництво;
- г) ліцензування.

12. Які фактори впливають на розвиток винахідництва:
- а) компоненти виробництва, такі як компетентність робітників і розвиток інфраструктури;
  - б) характеристики власного попиту на товари та послуги окремої галузі;
  - в) наявність національного (власного) постачальника та галузей, які ефективно конкурують на міжнародному рівні;
  - г) географічна диверсифікація.

13. Правила та норми, що створюють певні ускладнення для іноземних фірм щодо ведення підприємництва в даній державі – це:
- а) політичний ризик;
  - б) адміністративний захист вітчизняного виробника;
  - в) стратегія фірми;
  - г) національна відповідальність.

14. Як називається орієнтація на загальність, що складає головну умову функціонування фірми в державі і впливає на особливості управління організацією?
- а) місія фірми;
  - б) багатоцільова орієнтація;
  - в) повне володіння філіалом;
  - г) стратегія фірми.

15. Менеджери, які наймаються на роботу незалежно від національності й місця роботи – це:
- а) персонал материнської компанії;
  - б) персонал ТНК;
  - в) міжнародний персонал;
  - г) персонал батьківської компанії.

## РЕЗЮМЕ

Міжнародний менеджмент являє собою комплексну й міждисциплінарну галузь економічної науки, орієнтовану на вирішення практичних потреб міжнародного бізнесу. Розвиток теорій міжнародного менеджменту базується на використанні інтегрального, процесного, системного, ситуаційного, стратегічного та адаптивного підходів, кожному з яких притаманні певні нові постулати й стратегії бізнесу.

Міжнародний менеджмент ґрунтується на загальних та специфічних принципах: системності, гнучкості, оптимальності, адекватності, стратегічності, ефективності, етичності та соціальної відповідальності.

Варто зазначити, що момент укладання контракту в різних країнах визначається неоднаково. Особливості визнання моменту укладання контракту залежно від присутності контрагентів, наочно представлені в структурно-логічній схемі 10.5.

### 10.3. УМОВИ ТА СТРУКТУРА ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОГО КОНТРАКТУ

Контракт вважається здійсненим при досягненні згоди сторін по всіх істотних його умовах. Розрізняються істотні, звичайні (прості) і випадкові умови (у праві США й Англії – основні і другорядні).

*Істотні умови* визначаються сторонами. Наприклад, у договорі купівлі-продажу істотною умовою є вказівка предмета продажу. Частина умов визначається істотними за законом або ж по торговельному порядку.

*Звичайні, прості умови* впливають з норми закону, що регулює дані відносини. Якщо в контракті немає спеціального застереження, то застосовуються загальні норми і права. Наприклад, при відсутності в контракті застереження про сплату авансу, покупець не зобов'язаний виплачувати аванс, а здійснює розрахунок по вартості товару в цілому при його одержанні.

*Випадковими вважаються умови*, що не входять у перелік істотних і проте включені в контракт за вимогою сторін, причому, ці умови відрізняються від звичайних, установлених законом, але не суперечать йому. Випадкові умови також є обов'язковими для виконання і їхнє невиконання розглядається як порушення контракту.

В англо-американському праві визнаються *проміжні умови* – у залежності від обставин вони можуть відноситися або до істотних, або до простих.

Детальніше характеристика умов зовнішньоторговельного контракту наведена в структурно-логічній схемі 10.6.

Зовнішньоторговельні контракти включають в себе наступні основні елементи, які знаходяться у визначеній послідовності: преамбула (визначення сторін); предмет контракту; кількість товару; базові умови поставки товарів; ціна та загальна сума контракту; якість товару; строк та умови поставки; умови платежу; умови передавання – приймання товару; гарантії та претензії; пакування та маркірування товару; відвантаження товару; санкції; страхування; форс-мажорні обставини; арбітраж; інші умови; юридичні адреси, поштові й платіжні реквізити сторін.

При оформленні контрактів окремі розділи можуть бути об'єднані або введені інші.

Типова структура зовнішньоторговельного контракту наведена в структурно-логічній схемі 10.7.

Протягом переддоговірного періоду ведуться попередні переговори про майбутню угоду й уточнюються її основні умови, щоб всі позиції контракту були конкретними і точними, не допускали різночитання.

У переддоговірний період складається проект контракту. У ньому враховується фактична домовленість, досягнута сторонами у ході переговорів.

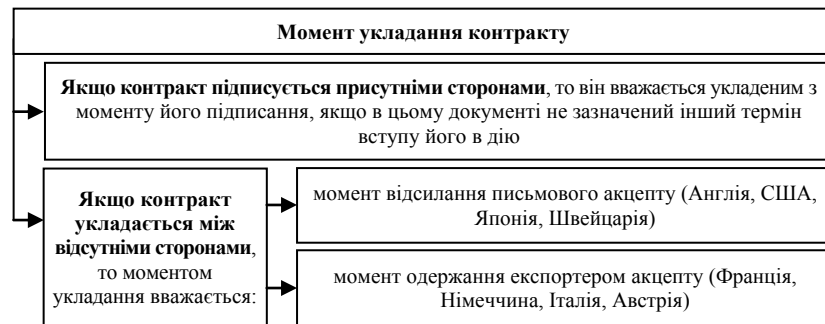
У період комерційних переговорів визначаються аргументи сторін і знаходяться компромісні рішення. При узгодженні умов контракту одна сторона відсилає інший проект контракту. Після вивчення і знаходження компромісних рішень складається остаточний текст контракту. На цій стадії складаються передконтрактні документи: протокол розбіжностей, протокол узгодження розбіжностей, протокол про залік взаємних вимог, угода про зміну контракту, контракт купівлі-продажу.

Підготовлений остаточний текст контракту візується кожною стороною підписами уповноважених представників сторін (попереднє підписання чи парафування тексту контракту), а потім підписується, що є останньою стадією укладання контракту.

Контракт вважається укладеним, якщо він підписаний сторонами, юридичні адреси яких у ньому зазначені, чи якщо він підписаний особами, які мають право підписувати такі документи.

Якщо сторонами контракту виступають два контрагенти, то його підписують обидві сторони в двох примірниках, а якщо три і більше контрагентів, то складається в декількох примірниках і підписується кожною стороною.

Текст контракту друкується спочатку однією мовою, потім іншою. Або кожна сторінка тексту поділяється вертикально на дві частини: на одній текст друкується мовою одного партнера, на іншій – мовою іншого партнера.



Структурно-логічна схема 10.5

Оскільки міжнародний менеджмент є системою управління міжнародним бізнесом, то він у різних стадіях свого розвитку має ті ж особливості, що і міжнародний бізнес. Однією з головних особливостей міжнародного менеджменту є його специфічне зовнішнє середовище, структурними компонентами якого є економічний, юридичний, політичний, культурологічний та технологічний блоки.

Важливим фактором ефективності міжнародного менеджменту є адаптація до культурних відмінностей, яка передбачає використання переваг управління міжнародними людськими ресурсами та пристосування до стилю життя і підприємницької діяльності у даній країні.

Ефективна діяльність міжнародного менеджера зумовлюється тим, наскільки повно менеджер знає та розуміє базові елементи зовнішнього середовища. При цьому діяльність міжнародного менеджера представлена виконанням основних ролей: організатор пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку, стратегічний мотиватор, культурний аналітик, організатор та керівник інтернаціонального колективу, дипломат, суспільний діяч, стратегічний оптимізатор міжнародного бізнесу, міжнародний менеджер як організатор пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку.

Менеджери компаній, що виходять на міжнародні ринки, намагаються дотримуватися однієї із чотирьох основних концепцій міжнародного менеджменту: етноцентричної, поліцентричної, регіоцентричної та геоцентричної.

Використання концепцій міжнародного менеджменту дозволяє відокремити наступні його моделі: інтернаціональна, мультинаціональна, глобальна та транснаціональна, кожній з яких притаманні певні переваги та недоліки, які міжнародні корпорації мають враховувати при виборі тієї чи іншої моделі.

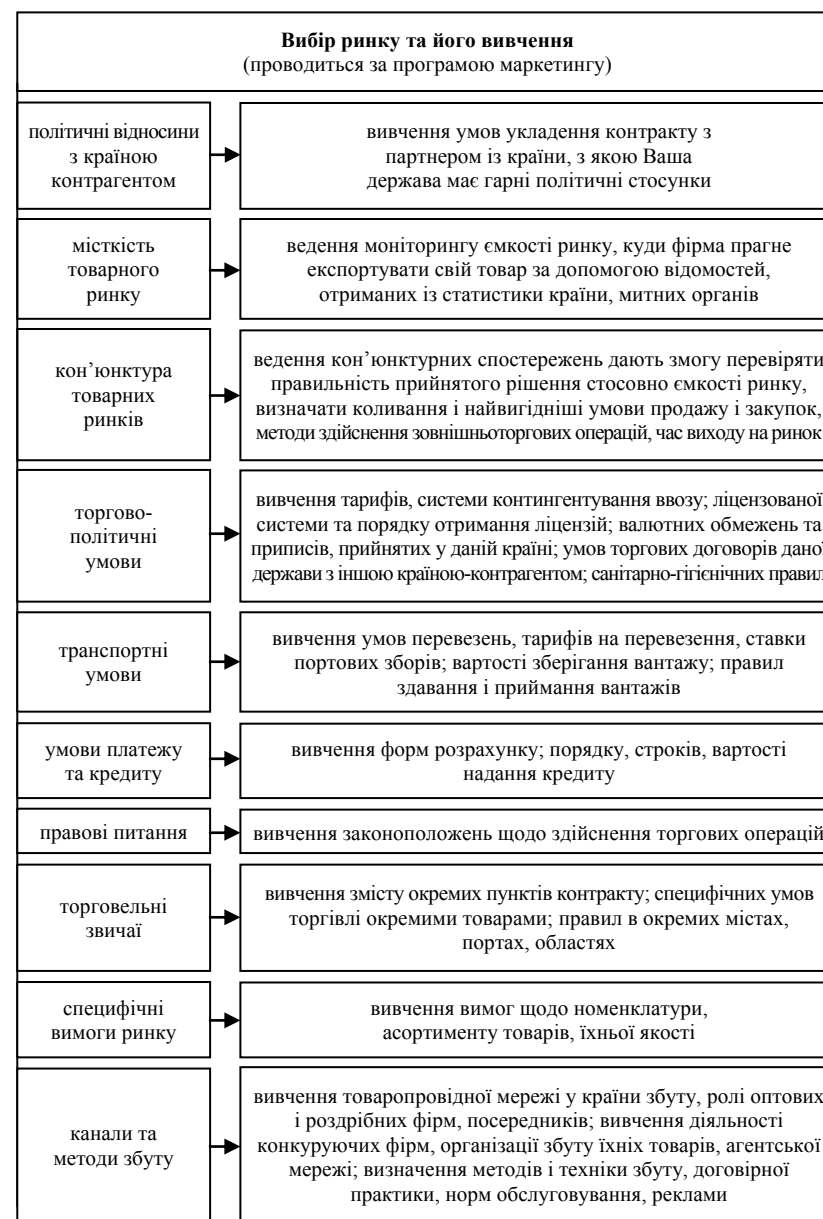
## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Розкрийте сутність та принципи міжнародного менеджменту.
2. Назвіть основні цілі та завдання міжнародного менеджменту.
3. На використанні яких методів управління ґрунтується методологія міжнародного менеджменту?
4. Якими чинниками зумовлюється необхідність та важливість врахування особливостей зовнішнього середовища в міжнародному менеджменті?
5. Наведіть характерні особливості менеджменту міжнародного бізнесу на Україні.
6. У чому полягає сутність світових тенденцій у сфері міжнародного бізнесу і як вони впливають на розвиток міжнародного менеджменту?

7. Сформулюйте основні ділові якості сучасного міжнародного менеджера.
8. Обґрунтуйте основні напрямки розвитку системи міжнародного менеджменту на українських підприємствах.

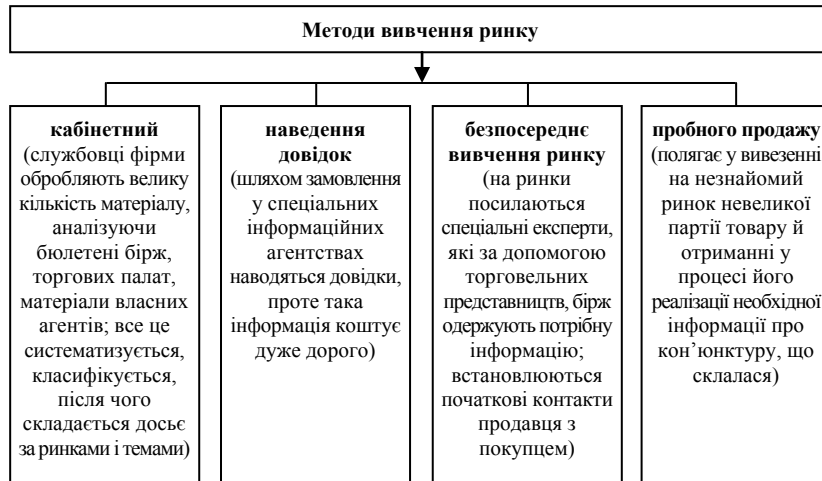
### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Белоусов А.С. Международный менеджмент: [учебник] / А.С. Белоусов. – М.: Экономист, 2007. – 330 с.
2. Березной А. Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI в. / А. Березной // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 9. – С. 3-17.
3. Бовин А. Ведущие тенденции развития международных отношений / А. Бовин // Международная жизнь, 2004. – № 4-5. – С. 172-182.
4. Голиков А.П. Международные экономические термины: Словарь-справочник / А.П. Голиков, П.А. Черномаз. – К.: ЦУЛ, 2008. – 376 с.
5. Конарева Л.А. Базовые принципы современного менеджмента / Л.А. Конарева // США-Канада: Экономика, политика, культура. – 2006. – № 8. – С. 83-89.
6. Куриляк В.Є. Методологічні проблеми міжнародного та міжкультурного менеджменту як галузей знань / В.Є. Куриляк // Вища школа. – 2008. – № 4. – С. 62-75.
7. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. – 268 с.
8. Международный менеджмент: [учебник для вузов] / С.Э. Пивоваров, Д.И. Баркан, Л.С. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2000. – 624 с.
9. Михайлова Л.І. Міжнародний менеджмент: [навчальний посібник для вузів] / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 200 с.
10. Міжнародний менеджмент: [навчальний посібник] / В.С. Білозубенко, О.В. Озаріна, А.А. Семенов; за редакцією професора О.Б. Чернеги. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.
11. Міжнародний менеджмент: [навчальний посібник]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 250 с.
12. Мочерний С. Інтернаціоналізація виробництва і сучасні тенденції розвитку світового господарства / С. Мочерний // Економіка України. – 2006. – № 5. – С. 47-55.
13. Онищенко В. Основні концептуальні положення сучасного міжнародного менеджменту / В. Онищенко // Економіка України. – 2008. – № 1. – С. 4-11.
14. Родченко В.В. Международный менеджмент: [учеб. пособие]. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2002. – 237 с.
15. Родченко В.В. Международный менеджмент: [учеб. пособие]. – К.: МАУП, 2000. – 240 с.



Структурно-логічна схема 10.4

метод пробного продажу, характеристика яких представлена в структурно-логічній схемі 10.3.



**Структурно-логічна схема 10.3**

Також існує ряд найважливіших чинників, які досліджуються під час вивчення ринку, особливості яких представлені в структурно-логічній схемі 10.4.

Вибір контрагента пов'язаний з різноманітністю у світовій практиці торгово-економічних фірм. Особливо важливим є юридичний статус фірм. Під час укладення угоди потрібно ознайомитися з правовим становищем фірми, щоб знати, хто платитиме борги, кому надається право укладення угоди, які межі повноважень.

Фірми за правовим становищем діляться на одноосібницькі й об'єднані підприємства. Детально види фірм, які функціонують в умовах глобалізації господарського життя розглянуті при вивченні тем «Міжнародний бізнес як основа міжнародного менеджменту» та «Міжнародний менеджмент як відображення практики управління транснаціональними корпораціями».

Процес проведення переговорів, що передуює укладанню контракту, а також підходи до їх проведення, їх типи та способи проведення, розглянуто при вивченні теми «Практика ведення міжнародних переговорів».

*Етап укладання контракту включає* переддоговірний період, комерційні переговори, парафування тексту контракту, підписання контракту.

## ТЕМА 3 МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВІДОБРАЖЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ

### ПЛАН ЛЕКЦІЙ:

1. Сутність та організаційна структура транснаціональних корпорацій (ТНК).
2. Особливості функцій менеджменту і планування в міжнародних корпораціях.
3. Прийняття управлінських рішень у транснаціональних компаніях.

### 3.1. СУТНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Транснаціональні корпорації є головним суб'єктом руху міжнародних інвестицій, технологій та головним організатором та координатором міжнародного виробництва.

*Системи міжнародного виробництва* – це міжнародні мережі різних типів і видів виробничих процесів, які об'єднують підрозділи транснаціональних фірм, а також їхніх контакторів, постачальників. Міжнародна виробнича система ТНК у вузькому розумінні охоплює мережу підконтрольних їм підприємств. У широкому розумінні ця система охоплює і незалежні компанії, що мають стабільні тривалі неакціонерні зв'язки з підрозділами ТНК.

*Система міжнародного виробництва транснаціональних корпорацій має такі ключові параметри* як управління, глобальний ланцюг створення вартості та географічна конфігурація, характерні риси яких наведені в структурно-логічній схемі 3.1.

Ключові параметри системи міжнародного виробництва ТНК		
управління	глобальний ланцюг створення вартості	географічна конфігурація
структура контролю, що визначає координацію міжнародної діяльності, дає змогу здійснювати виробничі, маркетингові, фінансові та інвестиційні операції в глобальних масштабах	організація міжнародного розосередження економічної діяльності, що спрямована на створення та збереження доданої вартості продукту	прискорення темпів зміни місць дислокації окремих структурних сегментів, зростання мобільності транснаціональної діяльності компаній

Структурно-логічна схема 3.1

*Основою міжнародного виробництва транснаціональних компаній є прями та портфельні інвестиції і форми вивозу капіталу, які наочно представлені в структурно-логічній схемі 3.2.*

Основа міжнародного виробництва для ТНК		
Інвестиції		Форми вивозу капіталу
Прямі:	Портфельні:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>реальні капіталовкладення в підприємства, землю, обладнання, технологію або послуги, що створюють матеріальну базу для розширення бізнесу на національні кордони;</li> <li>кредитування або придбання акцій в зарубіжному підприємстві, котре у значній мірі знаходиться у власності інвестора або під його контролем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>вкладення капіталу в іноземні цінні папери, тобто суто фінансові активи, що не дають інвестору права повного контролю над об'єктом інвестування;</li> <li>кредитування або придбання акцій в зарубіжному підприємстві, що не належить або не підконтрольне інвестору</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>експорт за кордон власного капіталу;</li> <li>реінвестовані прибутки;</li> <li>внутрішні трансферти</li> </ul>
вертикальні	горизонтальні	

Структурно-логічна схема 3.2

*Ключовою ознакою прямих іноземних інвестицій є набуття довгострокового економічного інтересу, коли інвестор отримує чи зберігає контроль над об'єктом вкладення капіталу. Прямі інвестиції поділяються, в свою чергу, на вертикальні та горизонтальні.*

*Вертикальні прямі інвестиції – це прямі інвестиції в галузі, що належать до різних стадій виробництва окремого продукту.*

*Горизонтальні прямі інвестиції – це прямі інвестиції за рубіж, але в межах однієї галузі.*

містять необхідний мінімальний набір атрибутів, вони можуть замінювати текст контракту. Проформи контрактів можуть бути:

- текстові;
- бланкові, які мають чіткі та спрощені форми, зведені у таблиці.

Тексти в цих проформах зведені до мінімуму, а суттєві умови у вигляді текстових статей внесені в окрему або особливу частину на звороті документа. Загальна (особлива) частина не змінюється.

## 10.2. ПІДГОТОВКА ДО УКЛАДАННЯ КОНТРАКТУ

Підготовка до укладання контракту складається з трьох етапів: вибір ринку та його вивчення, вибір контрагента, проведення попередніх переговорів і висновок контракту, які наведені в структурно-логічній схемі 10.2.



Структурно-логічна схема 10.2

Вивчення ринку проводиться за програмою маркетингу. Сучасна міжнародна торгівля пов'язана з величезною кількістю товарів. Щороку з'являються сотні нових, раніше невідомих товарів, сотні модифікацій однієї і тієї самої продукції, тобто асортимент товару щороку зростає. Найменші зміни в розмірах виробництва, запасах, митних тарифах, фрахтуванні, курсах валют, кредитоспроможності, торговельній політиці прямо впливають на рентабельність тієї або іншої зовнішньоторгівельної операції. Інакше кажучи, на сучасну міжнародну торгівлю впливають різноманітні взаємозалежні чинники, які повинні систематично і комплексно вивчатися. Промислові і торговельні фірми досліджують та опрацьовують великий обсяг інформації, котру отримують як від приватних агентів, так і від державних органів. Кожен відділ фірми вивчає певну функціональну ділянку ринку. Водночас методи дослідження ринку, які застосовуються фірмами, можуть бути різними.

Найчастіше застосовуються такі методи вивчення ринку: кабінетний метод, метод наведення довідок шляхом замовлення у спеціальних інформаційних агенствах, метод безпосереднього вивчення ринку та

Однією з необхідних умов зовнішньоекономічного контракту є додержання письмової форми, якщо інше не встановлено законодавством.

Найпоширенішою *формою є виклад контракту друкарським способом*, причому там, де статті потребують додаткового узгодження, ставляться крапки або рисочки. Достатньо тільки сісти за стіл переговорів, обговорити ці статті, досягти згоди і вставити все в текст, як контракт готовий до підписання.

*Друга форма передбачає наступний варіант*: всі узгоджені статті, віддруковані друкарським способом, вміщуються на зворотньому боці контракту, а неузгоджені – на лицьовому. *Третя форма* відносить усі узгоджені статті контракту до заздалегідь обговорених загальних умов поставок, а залишається тільки обговорити три-чотири неузгоджені статті.

Наочно основні форми викладу зовнішньоторговельних контрактів представлені в структурно-логічній схемі 10.1.



Структурно-логічна схема 10.1

У світовій практиці існують наступні напрямки розвитку типових контрактів:

1. Використання у звичайних зовнішньоторговельних контрактах стандартних умов та застережень (наприклад, базисних умов поставки, які побудовані на міжнародних комерційних термінах INCOTERMS. Такі умови зазначаються у контракті з аббревіатурою терміна, який у розширеному тлумаченні викладений в основному документі, що не входить у контракт та його додатки.

2. Використання формулярів, проформ та бланків. Існують контракти, які оформлені у вигляді формулярів або бланків. Якщо такі форми

На відміну від прямих інвестицій *портфельні інвестиції* являють собою вкладення капіталу в іноземні цінні папери, тобто суто фінансові активи (облігації, акції), що не дають інвестору права реального контролю над об'єктом інвестування.

*При здійсненні прямих іноземних інвестицій трансфер капіталу від ТНК до підприємства – резидента іншої країни може здійснюватися в таких формах:*

- *експорт за кордон власного капіталу* – (капітал батьківської компанії або інших філіалів): гроші, паї, акції, інші цінні папери, майнові внески, основні фонди, права на використання нематеріальних активів, права користування землею, водою та іншими ресурсами або майном;
- *реінвестовані прибутки* – нерозподілені дивіденди, що належать іноземному інвестору;
- *внутрішні трансферти* – субсидії, кредити, позики батьківської компанії або однієї філії до іншої філії.

Транскордонний механізм об'єднання компаній включає в себе процес поєднання (на основі участі в акціонерному капіталі) компаній різних країн і складається з таких структурних елементів, як транскордонне злиття, транскордонне поглинання та транскордонне злиття і поглинання.

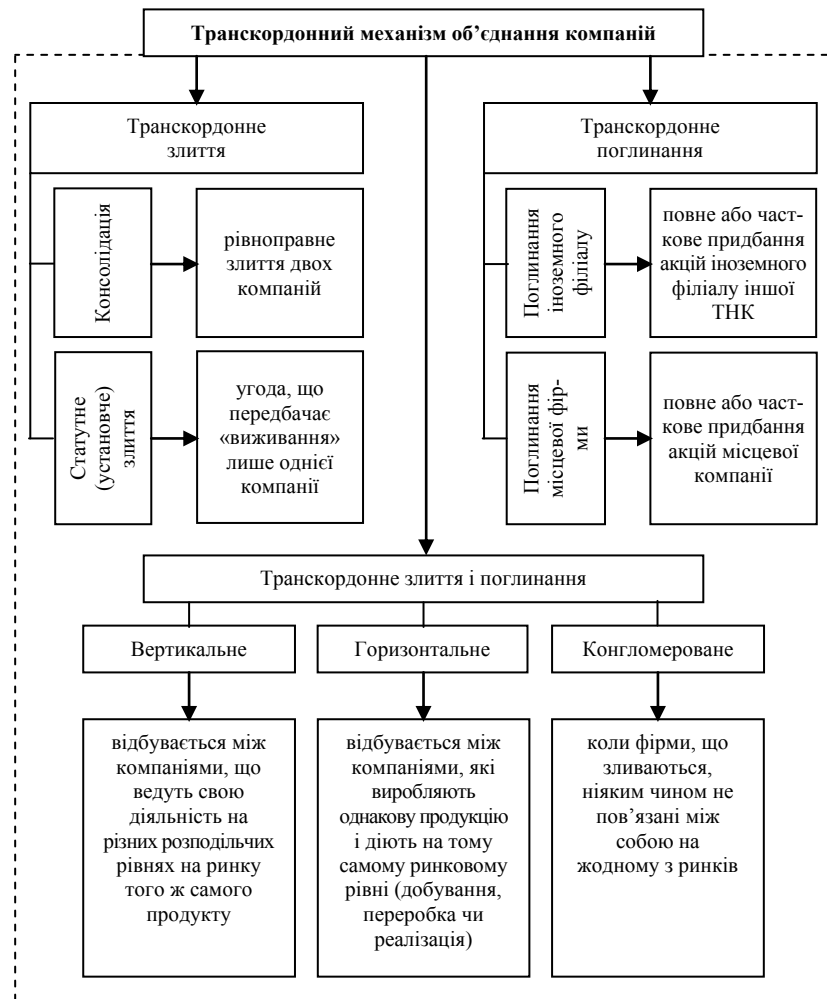
*Злиття* може набирати форми консолідації або статутного (установчого) злиття. *Транскордонні поглинання* розподіляються на поглинання іноземних філіалів та місцевих фірм.

У свою чергу, *транскордонні злиття та поглинання* (ЗП) за функціональним підходом підрозділяються на горизонтальне, вертикальне та конгломероване ЗП.

Детальніше складові елементи транскордонного механізму об'єднання компаній та функціональні зв'язки між ними наведені в структурно-логічній схемі 3.3.

Варто зауважити, що в світовій практиці міжнародного бізнесу лише незначна частина випадків транскордонних злиттів і поглинань офіційно класифікуються як злиття. Переважна кількість транскордонних злиттів і поглинань (97 %) – це поглинання.

Якщо ТНК-інвестор набуває 100 % контролю над капіталом іншої компанії, це називають «повним поглинанням». Угоди про ЗП з «переважним контролем» означають перехід до ТНК 50-99 % акцій компанії, що поглинається. Ще один вид угод називають «поглинанням з меншим акціонерним контролем», або «міноритарними поглинаннями». В цьому випадку до фірми-інвестора переходить менше 50 % акціонерного капіталу.



Структурно-логічна схема 3.3

У світовій практиці розрізняють п'ять типів глобальних організаційних структур транснаціональних корпорацій: глобальну товарну, глобальну регіональну, глобальну функціональну, змішану, матричну, кожній з яких притаманні специфічні риси, що представлені в наведеній нижче структурно-логічній схемі 3.4.

**Типовий контракт** – це зразковий договір чи ряд уніфікованих умов, викладених у письмовій формі, сформульованих заздалегідь з урахуванням торгової практики чи торговельних звичаїв і прийнятих договірними сторонами після того, як вони були погоджені.

**Контракт купівлі-продажу з разовим постачанням** – це разова угода, за якою передбачається постачання однією стороною іншій стороні погодженої між ними кількості товару до визначеної дати, встановленої в контракті. Постачання товару здійснюється один чи кілька разів протягом погодженого терміну. Разові контракти можуть бути з коротким строком поставки (сировинні товари) та з довгостроковими поставками (на комплексне устаткування 3-5 та більше років).

**Контракт купівлі-продажу з періодичним постачанням** – це угода, що припускає регулярне, періодичне постачання погоджених у ній кількостей товару протягом встановленого терміну. Цей термін може бути коротким (1 рік) та довгим (5-10 років). Такі контракти переважно укладаються на промислову сировину та полуфабрикати.

**Контракт купівлі-продажу з оплатою в грошовій формі** – припускає розрахунки у визначених погоджених сторонами валюті, способами платежу і формами розрахунку.

**Контракт купівлі-продажу з оплатою в товарній формі** – це контракт, у якому продаж одного чи декількох товарів одночасно пов'язується з покупкою іншого товару і розрахунки в іноземній валюті не здійснюються (бартер).

**Контракт купівлі-продажу з оплатою в змішаній формі** – це контракт, предметом якого звичайно є будівництво на умовах цільового кредитування підприємства «під ключ»; причому оплата витрат частково здійснюється в грошовій, а частково – в товарній формі.

**Консенсуальний контракт** – це контракт, для заключення якого достатньо згоди сторін.

**Реальний контракт** – контракт, для укладення якого потрібні такі визначені дії, як банківська гарантія, кредит, позика майна та ін.

**Контракт між присутніми** – відбувається в їхній присутності в момент негайної згоди однієї зі сторін на пропозицію іншої особи.

**Контракт між відсутніми** – контракт, який вимагає введення в його текст застережень про дійсність контракту, терміни дії і т. ін.

**Попередній контракт** – договір, за яким сторони зобов'язуються укласти в майбутньому договір щодо передачі товарів на умовах, які передбачені в попередньому договорі.

**Терміновий контракт** – договір, що укладається коли покупцю необхідно отримати придбаний товар саме в обумовлений строк, а інші умови мають менше значення.



## ТЕМА 10

# ЗАКЛЮЧЕННЯ КОНТРАКТІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Сутність та форми викладу зовнішньоекономічного контракту.
2. Підготовка до укладання контракту.
3. Умови та структура зовнішньоторговельного контракту.

#### 10.1. СУТНІСТЬ ТА ФОРМИ ВИКЛАДУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО КОНТРАКТУ

Міжнародне економічне співробітництво є одним із головних чинників впливу на рівень розвитку економіки кожної окремої країни і світового прогресу в цілому. Складовим елементом такого співробітництва є зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання різних країн. Для них важливим є знання особливостей комерційних операцій та правил укладання різних видів міжнародних контрактів. Саме від цих знань залежить успіх зовнішньоекономічних операцій купівлі-продажу, експортно-імпортних операцій, операцій реекспорту та реімпорту, операцій зустрічної торгівлі.

Зовнішньоекономічний контракт – це матеріально оформлена угода двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, спрямована на встановлення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності.

У торговій практиці існують найрізноманітніші контракти. В основі кожного з них лежать положення класичного типового контракту купівлі-продажу.

Типові контракти розробляють, в основному, великі експортери даного виду продукції. Створенням типових контрактів займаються також торгові палати та федерації експортерів, біржі. Умови типових контрактів з часом змінюються. Юридичне формулювання окремих статей контракту постійно уточнюється, щоб уникнути зайвих суперечок і незгоджень.

#### Типові глобальні організаційні структури ТНК

глобальна товарна	глобальна регіональна	глобальна функціональна	змішана	матрична
передбачає відповідальність національних підрозділів ТНК на окремі групи товарів по всьому світу	закріплює за регіональним підрозділом усі функції в межах регіону (виробництво, фінанси, маркетинг, кадри)	орієнтує управління фірмою на виконання базових функцій; кожний функціональний відділ відповідає як за національне, так і за міжнародне виробництво	поєднує елементи різних підходів до організації структури фірми	поєднує два підходи: регіональну та товарну структуру або функціональну та товарну структуру; орієнтує керівників підрозділів на реалізацію глобально зорієнтованих рішень

Структурно-логічна схема 3.4

#### 3.2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ І ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

У рамках міжнародного менеджменту встановлені такі фундаментальні принципи управління організацією (фірмою), як системно-ситуаційний підхід і комплексність управлінських рішень, особливе значення урахування людського чинника, людських відносин (організаційної культури, демократизації управління, мотивації, контролю) та ін.

Суть професіонального менеджменту транснаціональних корпорацій можна визначити як єдність адаптивного, підприємницького, інноваційного, маркетингового, соціально-орієнтованого та інформаційного підходів до його розуміння, характеристика яких представлена в структурно-логічній схемі 3.5.

**Вихід фірми на світовий ринок розпочинається з альтернатив діяльності:** куди спрямувати свою діяльність, яку форму зарубіжних операцій обрати, як побудувати організаційну структуру корпорації, щоб забезпечити створення певних товарів або послуг в рамках специфічних (ринкових) обмежень у витратах (продуктивність) і утримуваного прибутку (рентабельність).



Структурно-логічна схема 3.5

Після того, як вибір зроблено, визначається місія фірми, а також адекватна конкретним умовам функціонування ранжировка та взаємопов'язування цілей в рамках так званого «дерева цілей» з тим, щоб кожна з них не суперечила, а забезпечувала здійснення інших цілей і місії, проголошеної фірмою. Потім розробляється стратегія, тобто детальний всебічний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії фірми і досягнення цілей. Формування стратегічного плану являє собою, по суті, систематичну підготовку до майбутнього.

Порядок процесу формування місії і цілей транснаціональної корпорації показує структурно-логічна схема 3.6.

### 3.3. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ

Практика діяльності транснаціональних фірм в останні кілька десятиліть свідчить про існування чотирьох типових моделей орієнтації: етноцентричної, поліцентричної, регіоцентричної та геоцентричної. Кожний тип орієнтації зумовлює суттєву специфіку стратегії діяльності компанії.

15. Сухарський В.С. Менеджмент зовнішньоекономічних зв'язків: теорія, методологія, практика: [навч. посіб. (курс лекцій)] / В.С. Сухарський, В.В. Сухарський, В.І. Охота. – Тернопіль: Астон, 2005. – 464 с.
16. Хміль Ф.І. Ділове спілкування: [навч. посібник] / Ф.І. Хміль. – К.: Академ-видав, 2004. – 280 с.
17. Ходжсон Д. Ефективне ведення переговорів. Тактика швидкого реагування. – Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2002. – 252 с.
18. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів: [навч. посібник для вузів] / М.В. Цюрупа. – К.: Кондор, 2004. – 172 с.
19. Шепелев М. Міжнародний порядок та режими функціонування системи глобального управління / М. Шепелев // Людина і політика. – 2004. – № 1. – С. 101-116.

4. Перелічіть критерії, які характеризують ефективність телефонної розмови.
5. Назвіть правила ділової переписки.
6. Які існують національні особливості ведення міжнародних переговорів?
7. У чому полягає сутність міжнародної ввічливості, наведіть приклади її прояву.

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Алехнович А.В. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: [практикум для вузов] / А.В. Алехнович. – Минск: Дикта, 2007. – 247 с.
2. Воронкова О.Н., Пузакова Е.П. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление: [учеб. пос. для вузов] / О.Н. Воронкова, Е.П. Пузакова. – М.: Экономист, 2007. – 495 с.
3. Деревицкий А.А. Переговоры особого назначения. – М. – СПб., 2005. – 186 с.
4. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: [навч. посіб.] / М.І. Дідківський. – К.: Знання, 2006. – 462 с.
5. Етика ділового спілкування: [навч. посібник для вузів] / Т.Б. Грищенко. – К.: ЦУЛ, 2007. – 344 с.
6. Зовнішньоекономічні операції і контракти: [навч. посіб.] / В.В. Козак, Л.А. Панкова та ін. – 2-ге вид. перероб. і доп. – К.: ЦУЛ, 2004. – 608 с.
7. Кардель С. Стратегическое сотрудничество / Пер. с англ. К. Ткаченко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 230 с.
8. Кибовская А. Кросс-культурная революция: как при проведении переговоров учесть поведенческие тонкости и стереотипы представителей разных стран / А. Кибовская // Бизнес. – 2004. – 15 марта. – С. 54-55.
9. Кокоба А. Мастерство переговорных церемоний: стратегии бизнес-переговоров / А. Кокоба // Инвестгазета. – 2008. – № 29. – С. 56-58.
10. Коэн С. Искусство переговоров для менеджеров / Пер. с англ. А. Успенского. – М.: «Гранд»: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 204 с.
11. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управления: [посібник] / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 567 с.
12. Петровская А. Убедительное рядом: (искусство ведения переговоров) / А. Петровская // Секретарь-референт. – 2005. – № 11. – С. 50-54.
13. Родченко В.В. Международный менеджмент: [учеб. пособие]. – К.: МАУП, 2000. – 240 с.
14. Стрельникова Л. Деловые приемы / Л. Стрельникова // Секретарь-референт, 2008. – № 11. – С. 46-49.



Структурно-логічна схема 3.6

**Етноцентрична модель** – притаманна корпораціям, які роблять перші кроки на шляху організації міжнародного виробництва.

**Поліцентрична** – децентралізація управління і збільшення самостійності філій в оперативних питаннях за збереження стратегічного контролю штаб-квартир у найважливіших питаннях діяльності корпорацій в цілому. Поліцентрична орієнтація націлює корпорацію на максимальне врахування специфічних потреб кожного ринку, більшу інтеграцію філіалів у місце середовище країни, де вони функціонують.

**Регіоцентрична** – головним пріоритетом виступала не окрема країна, а весь регіон. Прибутки компанії також розподіляються в межах даного регіону для подальшого розширення операцій.

**Геоцентрична стратегія бізнесу** – це орієнтація ТНК на всі країни світу як арену глобальних операцій. У сучасній економічній літературі таку модель часто називають стратегією «глобального бізнесу», або «глобального транснаціонального менеджменту».

Кожний з типових моделей орієнтацій транснаціональних корпорацій притаманні національно-специфічні моделі управління: англосаксонська модель, європейська континентальна та японська модель, характерні риси яких наведені в структурно-логічній схемі 3.7.

Водночас в останні десятиліття глобалізація світової економіки та лібералізація світових ринків капіталів зумовили певну еволюцію управління багатьох міжнародних корпорацій у бік англосаксонської моделі.

Національно-специфічні моделі управління ТНК		
англосаксонська	європейська континентальна	японська
основною метою є максимізація багатства акціонерів, ця модель передбачає, що фірма має підкоряти всі види своєї діяльності інтересам її безпосередніх власників, тобто ця діяльність повинна робити акціонерів більш заможними, ніж вони були раніше	акціонери розглядаються як тільки один з «учасників» фірми. Ця модель націлює міжнародну фірму на отримання максимальних прибутків у довгостроковому плані та використанні їх в інтересах усіх груп «учасників»	заснована на функціонуванні кейретцу, для членів яких типовим є перехресне володіння акціями компаній, що входять у склад групи. Японські менеджери схильні розглядати як найважливішу мету діяльності кожної фірми зростання багатства та процвітання своєї кейретцу, а не збільшення багатства акціонерів

Структурно-логічна схема 3.7

## КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

**Вертикальні прямі інвестиції (vertical direct investment)** – це прямі інвестиції в галузі, що належать до різних стадій виробництва окремого продукту.

**Горизонтальні прямі інвестиції (horizontal direct investment)** – це прямі інвестиції за рубіж, але в межах однієї галузі.

**Транскордонне злиття (cross-border mergers)** – злиття активів та операцій двох фірм різних країн з метою встановити нову юридичну особу (тобто нову компанію) або об'єднатися під назвою однієї з існуючих фірм.

**Транскордонне поглинання (cross-border acquisitions)** – перехід контролю над активами та операціями від місцевої до іноземної компанії, при якому місцева фірма перетворюється на філіал іноземної фірми.

**Транскордонні злиття і поглинання (ЗП) (cross-border mergers and acquisitions)** – процес об'єднання (на основі участі в акціонерному капіталі) компаній різних країн.

**Транснаціональна корпорація (transnational corporation)** – корпорація, що здійснює міжнародне виробництво на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми зарубіжними філіями.

**Міжнародне виробництво (international production)** – виробництво, яке організують або контролюють транснаціональні корпорації.

- в) обмінюються візитними картками;
- г) прийнято передбачити частування гостей.

15. Результат довгого відбору правил і форм найбільш доцільної поведінки, які б сприяли успіху в ділових відносинах носить назву:

- а) переговори;
- б) ділові переговори;
- в) діловий етикет;
- г) міжнародна ввічливість.

## РЕЗЮМЕ

Важливе значення при здійсненні міжнародної діяльності має підготовка та проведення переговорів.

Підготовка до проведення переговорів включає вирішення організаційних питань та відпрацювання основного процесу переговорів.

Хід переговорів укладається в наступну схему: початок бесіди, обмін інформацією, аргументація та контраргументація, вироблення і прийняття рішень, завершення переговорів.

До проведення переговорів існують такі стратегічні підходи, як жорсткий, м'який та принциповий.

Типи переговорів в основному визначаються сферами, у яких виникла проблемна ситуація, предметом переговорів, а також особливими умовами їх проведення. Виділяються такі типи переговорів, як дистрибутивні, інтегративні, структурування відносин та внутрішньо-організаційні переговори.

Під час зустрічі з партнером необхідно застосовувати наступні тактичні прийоми переговорного процесу: «ухилення від боротьби», «вичікування», «пакування», «завищення вимог», «розміщення хибних акцентів у власній позиції», «висування вимог в останню хвилину».

Основними способами проведення переговорів є використання технічних засобів, ділова переписка або листування та переговори шляхом особистих зустрічей.

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Розкрийте принципи переговорного процесу.
2. Охарактеризуйте психологію ведення ділових переговорів.
3. У чому полягають особливості ведення переговорів шляхом особистих зустрічей?

- в) структурування відносин;
- г) діловий етикет.

10. Який стиль ведення переговорів характеризується такими ключовими моментами, як: непоступливість позицій опонентів; процес важить більше за результат; вирішення проблем переговорів ставиться в залежність від статусно-ролевого стану учасників переговорів та пригадування старих образ?

- а) неділовий;
- б) діловий;
- в) активний;
- г) конфронтацій.

11. Які питання спрямовані на поступове звуження розмови і підводять партнера по переговорам до остаточного рішення?

- а) альтернативні;
- б) зустрічні;
- в) направляючі;
- г) контрольні.

12. Коли країни, де перебувають контрагенти, розташовані далеко одна від одної, застосовуються:

- а) переговори шляхом переписки;
- б) технічні засоби для ведення переговорів;
- в) переговори шляхом особистих зустрічей;
- г) дипломатичний етикет та міжнародна ввічливість

13. При беззастережному прийнятті всіх умов оферти покупцем експортер зобов'язаний поставити товар на запропонованих ним умовах, інакше оферент несе відповідальність за можливі збитки покупця. Такий процес носить назву:

- а) вільна оферта;
- б) переписка;
- в) контракт;
- г) тверда оферта.

14. Продовжіть речення. В країнах Заходу в офіційних випадках під час проведення переговорів:

- а) люди звертаються один до одного по іменах;
- б) називають один одного за прізвищем;

**Система міжнародного виробництва (system of international production)** – міжнародні мережі різних типів і видів виробничих процесів, які об'єднують підрозділи транснаціональних фірм, а також їхніх контактників, постачальників.

**Батьківська компанія (parent company)** – компанія, яка контролює активи інших фірм у зарубіжних країнах, що приймають.

**Відділення (branches)** – неінкорпороване підприємство в країні, що приймає. Воно не має статусу юридичної особи.

**Дочірня компанія (subsidiary)** – інкорпороване підприємство, що на відміну від відділення є самостійною юридичною особою, має власний баланс.

**Зарубіжні філіали (foreign affiliated branches)** – інкорпороване підприємство, що дає йому можливість мати довгостроковий економічний інтерес в управлінні.

**Країна базування транснаціональної фірми (home country of transnational corporation)** – країна, в якій розташовується штаб-квартира ТНК або головна холдинг-компанія.

**Країна, що приймає (host country)** – країна, в якій розташовуються підконтрольні підприємства ТНК.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:

### Теми рефератів

1. Міжнародний менеджмент у системі управління ТНК.
2. Середовище транснаціонального бізнесу: сутність та критерії.
3. Специфіка моделей функціонування ТНК.
4. Теорії вивозу капіталу та транснаціональних корпорацій.
5. Еволюція форм операцій ТНК.
6. ТНК і міжнародна торгівля.
7. ТНК та Україна.

### Тести для самоконтролю

1. Прямі інвестиції в галузі, що належать до різних стадій виробництва окремого продукту – це:

- а) горизонтальні прямі інвестиції;
- б) іноземні прямі інвестиції;
- в) вертикальні прямі інвестиції;
- г) портфельні інвестиції.

2. Компанія, яка контролює активи інших фірм у зарубіжних країнах, що приймають, називається:
- холдинг-компанія;
  - ТНК;
  - зарубіжний філіал;
  - батьківська компанія.
3. Організація міжнародного розосередження економічної діяльності, що спрямована на створення та збереження доданої вартості продукту – це:
- географічна диверсифікація;
  - глобальний ланцюг створення вартості;
  - міжнародна виробнича система ТНК;
  - один з параметрів системи міжнародного виробництва ТНК.
4. Які з нижчеперелічених структур концентрують увагу на окремих регіонах діяльності ТНК і реалізують у діяльності зосереджених підконтрольних підприємств короткострокову та довгострокову стратегію розвитку, що схвалена радою директорів?
- оперативні ланки;
  - центральні служби;
  - регіональні зональні центри;
  - регіональні відділення материнської оперативної компанії.
5. Рівноправне злиття двох компаній називається:
- транскордонне злиття;
  - статутне злиття;
  - консолідація;
  - установче злиття.
6. Чисельність й обсяг операцій ТНК відносно місцевих та інших конкурентів на ринках країни, що приймає є:
- ситуацією щодо конкуренції на ринку;
  - поведінкою ТНК та інших фірм на ринку;
  - фактором впливу операцій транснаціональних фірм на концентрацію продуктового ринку;
  - умовою стратегічного партнерства.
7. За якого із стратегічних мотивів щодо здійснення прямих іноземних інвестицій ТНК розвивають міжнародну мережу підприємств, щоб отримати доступ до технології та управлінського досвіду?
- пошук сировини;
  - пошук варіантів підвищення ефективності;

4. Складання плану прийому партнерів відбувається під час:
- підготовчої роботи до переговорів;
  - відпрацювання основного процесу переговорів;
  - визначення предмета (проблем) переговорів;
  - вирішення організаційних питань проведення переговорів.
5. Який із прийомів ведення переговорів застосовується, коли торкаються питань, небажаних для обговорення, або коли не бажають давати партнеру точну інформацію та однозначну відповідь?
- «розміщення хибних акцентів у власній позиції»;
  - «ухилення від боротьби»;
  - «затягування»;
  - «завищення вимог».
6. Який із стратегічних підходів до ведення переговорів передбачає твердий підхід до розгляду істотної справи, а м'який підхід до відносин між учасниками переговорів?
- метод позиційних дискусій;
  - альтернативний підхід;
  - принциповий підхід;
  - інтегративний підхід.
7. Розкрийте послідовність ведення переговорів:
- завершення переговорів;
  - початок бесіди та обмін інформацією;
  - вироблення і прийняття рішень;
  - аргументація і контраргументація.
8. Які переговори проводяться через представників груп для залагодження конфліктів виробничого циклу?
- переговори щодо структурування відносин;
  - дистрибутивні;
  - інтегративні;
  - внутрішньоорганізаційні.
9. Процес, за допомогою якого сторони у переговорному процесі прагнуть створити бажані стабільні стосунки та кооперативні зв'язки носить назву:
- міжнародна ввічливість;
  - компроміс;

та обговорення позицій у бізнесі сторін, які мають на меті узгодити спільні інтереси, їх предметом можуть бути не тільки актуальні спірні проблеми економічних відносин, але й умови майбутньої діяльності у сфері бізнесу.

**Тверда оферта (hard offer)** – письмова пропозиція про продаж партії товару, послана оферентом тільки одному можливому покупцеві, з вказанням строку, протягом якого продавець є зв'язаним своєю пропозицією і не може зробити аналогічної пропозиції іншому покупцеві.

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:

#### Теми рефератів

1. Особливості міжнародного переговорного процесу в надзвичайних умовах.
2. Типи міжнародних переговорів та стилі їх ведення.
3. Характеристика переговорного процесу у міжнародних відносинах.
4. Психологія ведення міжнародних переговорів.
5. Діловий етикет та міжнародна ввічливість під час переговорного процесу.

#### Тести для самоконтролю

1. У призначений час переговорів у вестибюлі офісу гостей приймає:
  - а) керівник підприємства;
  - б) особа, яка буде вести переговори;
  - в) склад учасників зі сторони фірми, що приймає;
  - г) помічник керівника, який проводить їх до шефа.
2. Вкажіть основні способи ведення переговорів:
  - а) переписка;
  - б) особисті зустрічі;
  - в) під час відпочинку;
  - г) при використанні технічних засобів.
3. Який із прийомів ведення переговорів полягає в тому, що для обговорення пропонуються не одне питання чи пропозиція, а декілька?
  - а) «ухилення від боротьби»;
  - б) «вичікування»;
  - в) «пакування»;
  - г) «завищення вимог».

- в) пошук ринків;
- г) пошук знань.

8. Яка модель орієнтації ТНК притаманна корпораціям, які роблять перші кроки на шляху організації міжнародного виробництва?

- а) регіоцентрична;
- б) геоцентрична;
- в) етноцентрична;
- г) поліцентрична.

9. Назвіть вид моделі орієнтації ТНК, за якого основною маркетинговою стратегією є розробка товару, що визначається переважно потребами споживачів країни-інвестора?

- а) регіоцентрична;
- б) геоцентрична;
- в) етноцентрична;
- г) поліцентрична.

10. За якої моделі управління ТНК основною метою є націлення міжнародної фірми на отримання максимальних прибутків у довгостроковому плані та використанні їх в інтересах усіх груп «учасників»?

- а) англосаксонська модель управління;
- б) японська модель управління;
- в) європейська модель управління;
- г) європейська континентальна модель управління.

11. Визначте ступінь ієрархії в організаційній структурі ТНК відповідно цифрами 1, 2, 3, 4.

- а) мережа філій та відділень у регіоні;
- б) рада директорів;
- в) регіональний центр;
- г) материнські компанії.

12. Вкажіть, які з нижчеперелічених структур представляють вищий рівень керівництва ТНК?

- а) регіональні відділення;
- б) рада директорів;
- в) оперативно-холдингові компанії;
- г) центральні служби материнської оперативної компанії.

13. Якій з глобальних організаційних структур притаманний високий ступінь контролю, координації діяльності всієї транснаціональної мережі невеликою групою вищих менеджерів?

- а) глобальній регіональній структурі;
- б) глобальній функціональній структурі;
- в) змішаній структурі;
- г) матричній структурі.

14. Охарактеризуйте таку форму передачі управлінських знань як неформальне навчання?

- а) школа менеджменту та бізнесу, які готують дипломованих спеціалістів;
- б) формування підприємницької й управлінської культури;
- в) у процесі роботи без проходження спеціальних програм навчання;
- г) навчання персоналу філіалів на короткострокових курсах.

15. Які причини підвищують силу торгівлі ТНК як двигуна зростання?

- а) зовнішня орієнтація зменшує недосконалість ринку та веде до більшої ринкової конкуренції;
- б) іноземні інвестиції безпосередньо впливають на фактори виробництва та підсилюють потенціал порівняльних переваг, що веде до зростання торгівлі країни;
- в) підсилення потенціалу порівняльних переваг унаслідок діяльності ТНК;
- г) ТНК вкладають свої ресурси в переважний розвиток секторів з більшою доданою вартістю.

## РЕЗЮМЕ

Транснаціональні корпорації є головним суб'єктом руху міжнародних інвестицій, технологій та функціонування міжнародного виробництва. Якщо національні компанії здійснюють лише експортно-імпортні операції товарів та послуг, то транснаціональні компанії організують міжнародне виробництво товарів та послуг.

Система міжнародного виробництва транснаціональних корпорацій має три ключові параметри: управління, глобальний ланцюг створення вартості та географічна конфігурація.

Основою міжнародного виробництва транснаціональних корпорацій є прями і портфельні інвестиції та такі форми вивозу капіталу, як: експорт за кордон власного капіталу, реінвестовані прибутки та внутріфірмові трансферти.

Переговори у міжнародному житті займають важливе місце, тому що через них виражається сенс і спрямованість міжнародної політики держави. На найвищому рівні переговори проводяться за участі глав держав. Результати переговорів фіксуються у формі двох та багатосторонніх угод, протоколів, меморандумів. Офіційний характер більшості переговорів потребує особливої уваги до протоколу, дипломатичного етикету та міжнародної ввічливості.

Навіть якщо результат переговорів у повному обсязі (підписання угод, виконання домовленостей, припинення суперечки) може бути не досягнутий, правила міжнародної ввічливості повинні виконуватися завжди.

Одним із важливих принципів конструктивного ведення міжнародних переговорів є уміння йти на взаємні поступки і компроміси. При міжнародних переговорах припустимо переривати переговорний процес для проведення консультацій, а у крайньому випадку при складності спірного питання залишати його «надалі».

## КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

**Вільна оферта (free offer)** – пропозиція без зобов'язань, зв'язуючих покупця, яка робиться на одну і ту ж партію товару кільком покупцям.

**Діловий етикет (business custom)** – результат довгого відбору правил і форм найбільш доцільної поведінки, які б сприяли успіху в ділових відносинах.

**Захисна оферта (protective offer)** – оферта, не пов'язана з реальним продажем товарів та використовується для негласного поділу ринків між членами монополістичних об'єднань.

**Міжнародна ввічливість (comity of nations)** – всі прояви актів доброзичливості, дружелюбності, підкресленої поваги, надання пільг, привілеїв, особливих послуг представникам іншої держави, що надаються не в силу міжнародно-правових норм, а згідно із доброю волею суверенної держави.

**Міжнародні переговори (international negotiations)** – спосіб вирішення різнобічних питань міжнародного життя, розробки міжнародно-правових норм, мирного врегулювання суперечок, заснованих на безпосередньому контакті відповідним чином уповноважених на те сторін, які представляють інтереси суб'єктів міжнародного права.

**Оферта (offer)** – письмова пропозиція продавця, спрямована можливому покупцеві щодо продажу партії товару на визначених продавцем умовах.

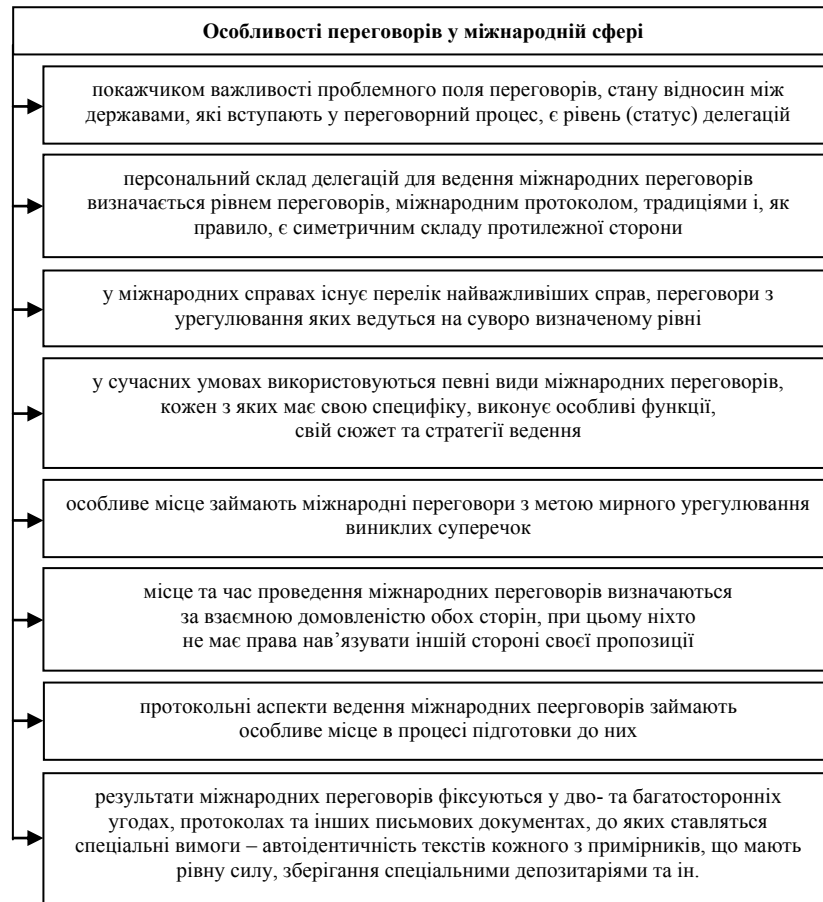
**Переговори у сфері ділових відносин (negotiations in the field of business relationships)** – активний процес результативного спілкування



представниками урядів і народів, одним з найбільш ефективних засобів врегулювання суперечок та проблемних питань.

**Міжнародні переговори** – це спосіб вирішення різнобічних питань міжнародного життя, розробки міжнародно-правових норм, мирного врегулювання суперечок, заснованих на безпосередньому контакті відповідним чином уповноважених на те сторін, які представляють інтереси суб'єктів міжнародного права.

Переговорам у міжнародній сфері притаманні свої певні особливості, які представлені в наведеній нижче структурно-логічній схемі 9.8.



Структурно-логічна схема 9.8

Транскордонний механізм об'єднання компаній включає в себе транскордонне злиття, транскордонне поглинання та транскордонне злиття і поглинання. Мотивами формування зазначеного механізму є швидкість реакції на зміни в конкурентному середовищі та доступ до специфічних фірмових активів.

Розрізняють п'ять типових глобальних організаційних структур транснаціональних корпорацій: глобальну товарну, глобальну регіональну, глобальну функціональну, змішану, матричну, кожній з яких притаманні специфічні риси.

Процес формування місії і цілей транснаціональної компанії включає наступні етапи: вибір фірмою альтернатив діяльності; вибір місії; формування дерева цілей та розробка стратегії.

У міжнародній практиці виокремлюють різні національно-специфічні моделі управління: англосаксонську модель, європейську континентальну модель, японську модель.

#### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Вкажіть конкурентні переваги транснаціональних корпорацій перед іншими учасниками зовнішньоекономічної діяльності.
2. Охарактеризуйте систему міжнародного виробництва у транснаціональних корпораціях.
3. Які існують форми злиття і поглинання компаній? Їх переваги та недоліки.
4. Назвіть типи глобальних організаційних структур ТНК, їх переваги та недоліки.
5. Вкажіть особливості міжнародного менеджменту ТНК.
6. Охарактеризуйте етапи планування у ТНК.
7. Які головні риси повинні бути притаманні менеджеру-міжнароднику?

#### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Гайдуцький І.П. Розвиток ТНК та їхній вплив на економіку країн / І.П. Гайдуцький // Економіка АПК. – 2008. – № 1. – С. 53-57.
2. Даміров Я. Транснаціональні корпорації як фактор включення національних господарств до світової економіки / Я. Даміров // Економіка України. – 2007. – № 5. – С. 67-75.
3. Заболотний Г.М. Стратегічні індустріальні кластери і конкурентоспроможність компаній (підприємств) на світ. ринку: [посібник] / Г.М. Заболотний, А.М. Ступницький. – Вінниця, 2004. – 192 с.

4. Зимовець В. Про інтеграційні процеси у світовому фінансовому секторі / В. Зимовець // Економіка України. – 2006. – № 1. – С. 80-88.
5. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. – 268 с.
6. Лагодієнко В.В. Щодо стратегії злиття та поглинання компаній на сучасному етапі розвитку світового бізнесу / В.В. Лагодієнко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – Миколаїв: МДАУ, 2005. – Вип. 3(31). – С. 53-60.
7. Михайлина Д. Держава і ТНК в умовах корпоративного глобалізму / Д. Михайліна // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 7. – С. 46-50.
8. Михайловська О.В. Сучасні тенденції міжнародної співпраці у сфері винахідництва / О.В. Михайловська // Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал. – 2007. – № 3. – С. 14-25.
9. Паливана Т.М. Формування оптимальної структури капіталу корпорацій: теоретичні підходи та міжнародний досвід / Т.М. Паливана // Економіка, фінанси, право. – 2008. – № 3. – С. 18-21.
10. Перегудов С.П. Транснаціональні корпорації на пути к корпоративному гражданству / С.П. Перегудов // ПОЛИС. – 2004. – № 3. – С. 95-103.
11. Рогач О.І. Міжнародні інвестиції: Теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: [підручник для вузів]. – К.: Либідь, 2005. – 720 с.
12. Рокоча В.В. Транснаціональні корпорації: [навч. посібник] / В.В. Рокоча, О.В. Плотніков. – К., 2001.
13. Руденко Л.В. Транснаціональні корпорації: [навч.-метод. посібник для самост. вивч.] / Л.В. Руденко. – К.: КНЕУ, 2006. – 227 с.
14. Третяк В.В. Еволюція системи організаційного та економіко-правового механізму зовнішньоекономічних зв'язків / В.В. Третяк // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5. – С. 15-24.



Структурно-логічна схема 9.7

*Тверда оферта* робиться продавцем на певну партію товару лише одному можливому покупцю з вказанням терміну, протягом якого продавець зв'язаний своєю пропозицією. Це означає, що при беззастережному прийнятті усіх умов оферти покупцем експортер зобов'язаний поставити товар на запропонованих ним умовах, інакше оферент несе відповідальність за можливі збитки покупця. Строк дії оферти обумовлюється в самій оферті.

*Вільна оферта* – це пропозиція без зобов'язань, зв'язуючих продавця. Вона робиться на одну і ту ж партію товарів кільком покупцям. Згода покупця з умовами оферти додатково мусить акцентуватися продавцем. Про те, що оферта вільна, має бути зроблена відповідна помітка.

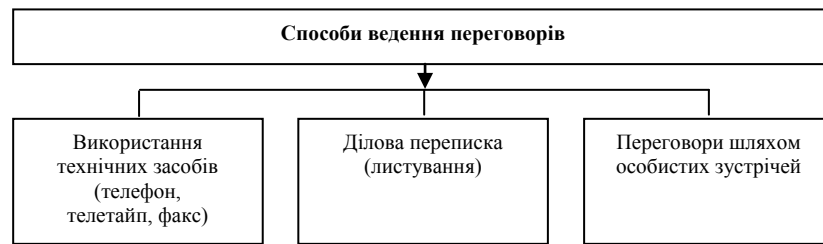
Якщо ініціатива придбання товару виходить від покупця, тоді він розсилає замовлення, що має силу твердої оферти чи запит, аналогічний вільній оферті.

Більшість контрактів укладаються завдяки *переговорам шляхом особистих зустрічей*.

При цьому склалися певні правила, звичаї та традиції проведення комерційних переговорів. Як правило, переговори проходять у місцерозташуванні менш зацікавленої фірми – у службовому приміщенні. *Приймаюча фірма складає план проведення переговорів, в якому бажано передбачити*: дату, місце, час, регламент переговорів; склад учасників зі сторони фірми, що приймає; обговорення питань; альтернативи на випадок контрпропозицій партнера; визначення осіб, які зустрічають учасників переговорів та виконують протокольні функції; визначення осіб, які готують довідково-інформаційний матеріал, копії контрактів та ін.; частування під час переговорів, а також організація коктейлю, прийомів; культурна програма.

### 9.3. ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ В МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ

Переговори у міжнародній сфері належать до найдавніших видів міжнародних відносин. Вони є формою офіційного спілкування між



Структурно-логічна схема 9.5

**Технічні засоби для ведення переговорів** застосовуються дуже рідко. В структурно-логічній схемі 9.6 наведені випадки, при яких використовуються технічні засоби для ведення переговорів та фактори, що є основою успішної телефонної розмови.



Структурно-логічна схема 9.6

Не менш важливою частиною переговорного процесу є **ділова переписка (листування)**, яка проводиться на основі двох видів ofert – твердої або вільної, особливості яких наочно представлені в структурно-логічній схемі 9.7.

При цьому письмову заяву продавця про бажання укласти договір купівлі-продажу називають **офертою**, а особу – **оферентом**.

## ТЕМА 4 СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

### ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю.
2. Методи та види управління зовнішньоекономічною діяльністю.
3. Головні світові організації, які регулюють та контролюють зовнішньоекономічну діяльність.
4. Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах.

#### 4.1. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Зовнішньоекономічна діяльність завжди була і буде складовою суспільного розвитку країн, незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юктурі та правовому середовищі.

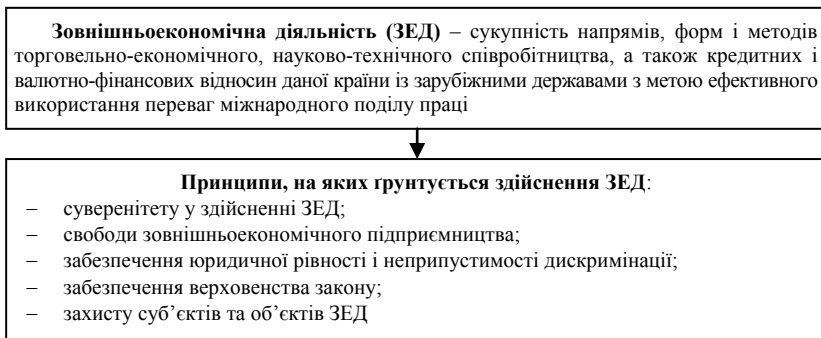
Здійснюючи управління зовнішньоекономічною діяльністю, суб'єкти господарської діяльності керуються *такими принципами*:

- суверенітету України у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, який передбачає виключне право громадян України самостійно та незалежно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на території України;
- свободи зовнішньоекономічного підприємництва, що передбачає право вступати у зовнішньоекономічні зв'язки, здійснювати їх у будь-яких формах, які прямо не заборонені чинними законами України;
- забезпеченням юридичної рівності і неприпустимості дискримінації, заборонами будь-яких, крім передбачених законами України, дій держави, результатом яких є обмеження прав і дискримінація

суб'єктів і об'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також іноземних об'єктів господарської діяльності за формами власності, місцем розташування та іншими ознаками;

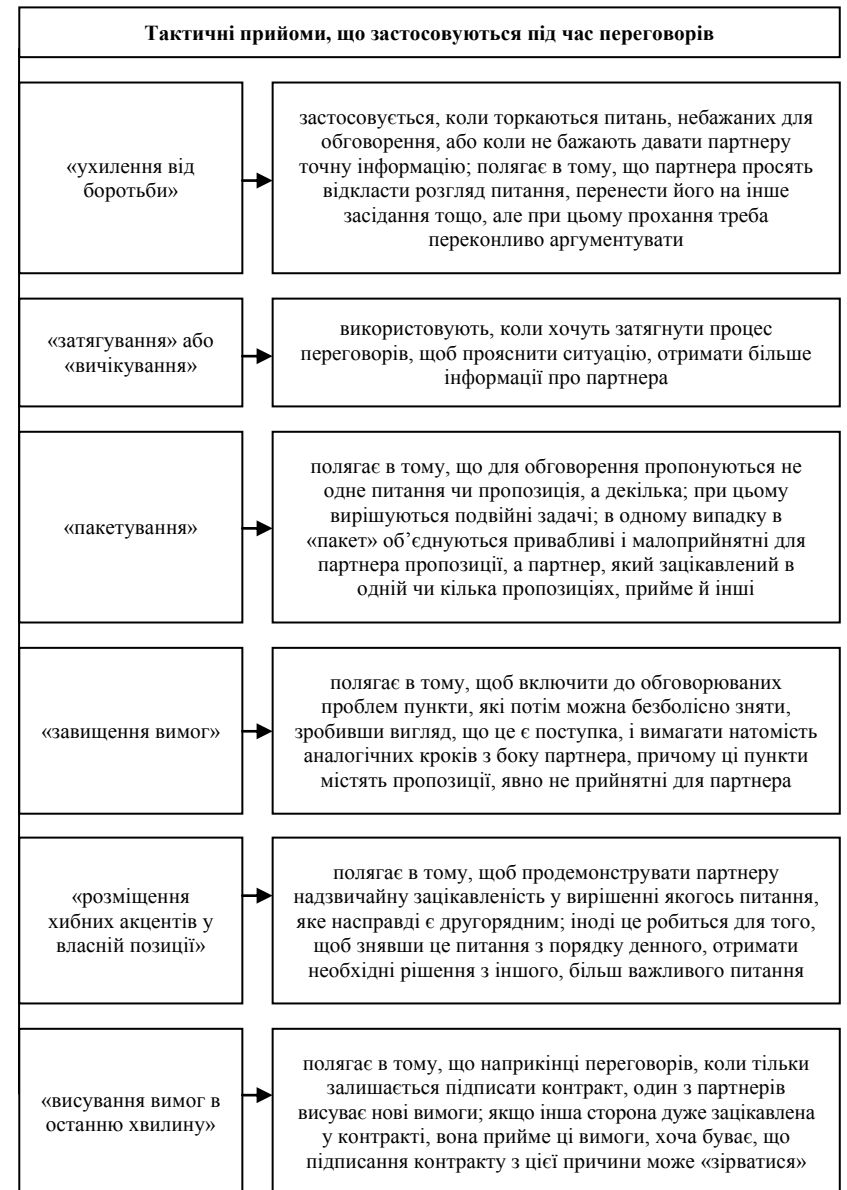
- забезпечення верховенства закону, що передбачає неухильне дотримання в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю законів України, заборону застосування підзаконних актів та актів управління місцевих органів, що створюють для суб'єктів і об'єктів зовнішньоекономічної діяльності менш сприятливі умови, ніж ті, які встановлені законами України;
- захисту суб'єктів і об'єктів зовнішньоекономічної діяльності на основі забезпечення державою однакового захисту всіх суб'єктів і об'єктів зовнішньоекономічної діяльності та іноземних об'єктів господарської діяльності на її території згідно з законами України.

Принципи, на яких ґрунтується зовнішньоекономічна діяльність представлені в наведеній нижче структурно-логічній схемі 4.1.

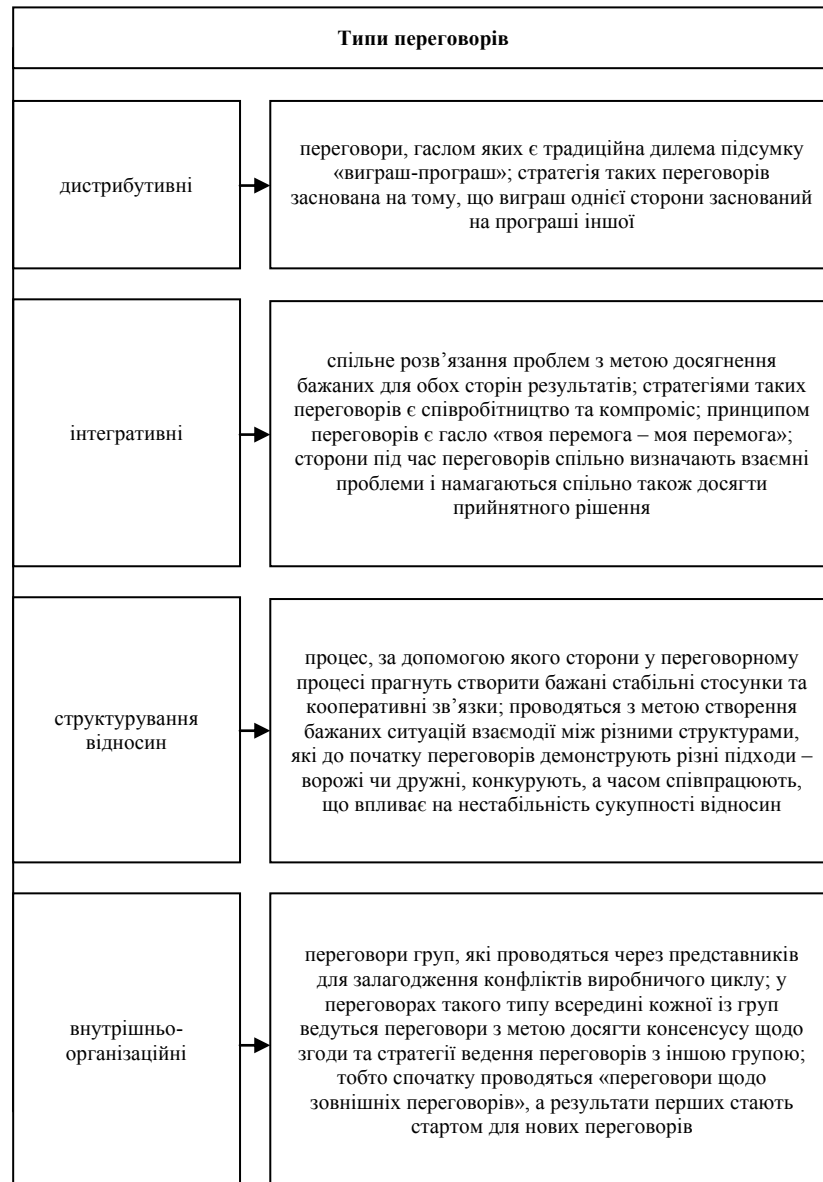


#### Структурно-логічна схема 4.1

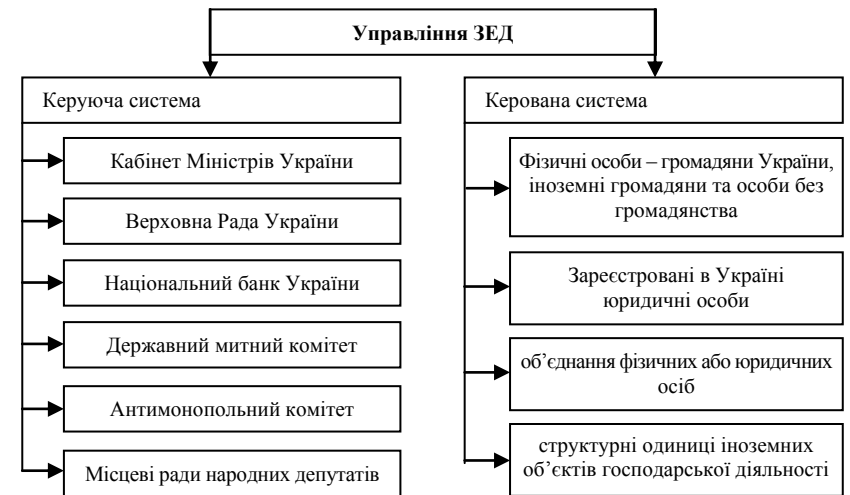
У напрямку управління зовнішньоекономічною діяльністю розрізняють поняття *керуючої і керованої ланок*. *Керуючу ланку* представляють спеціальні органи управління, працівники апарату управління, що безпосередньо здійснюють розробку і реалізують рішення з метою кращого використання потенціальних можливостей, закладених у керованій ланці, і досягнення поставленої мети. *Керована ланка* є елементом системи, що сприймає керований вплив від керуючої ланки. До складу керуючої системи в Україні відносяться відповідні структури, починаючи від Кабінету Міністрів та Верховної Ради до місцевих рад народних депутатів, а до керованої системи – фізичні особи, об'єднання фізичних чи юридичних осіб, юридичні особи, структури іноземних об'єктів господарювання та інші об'єкти, що наведено нижче в структурно-логічній схемі 4.2.



#### Структурно-логічна схема 9.4



Структурно-логічна схема 9.3



Структурно-логічна схема 4.2

Відповідні структури здійснюють певні зовнішньоекономічні операції в межах чинного законодавства України та норм і стандартів міжнародного права (структурно-логічна схема 4.3).

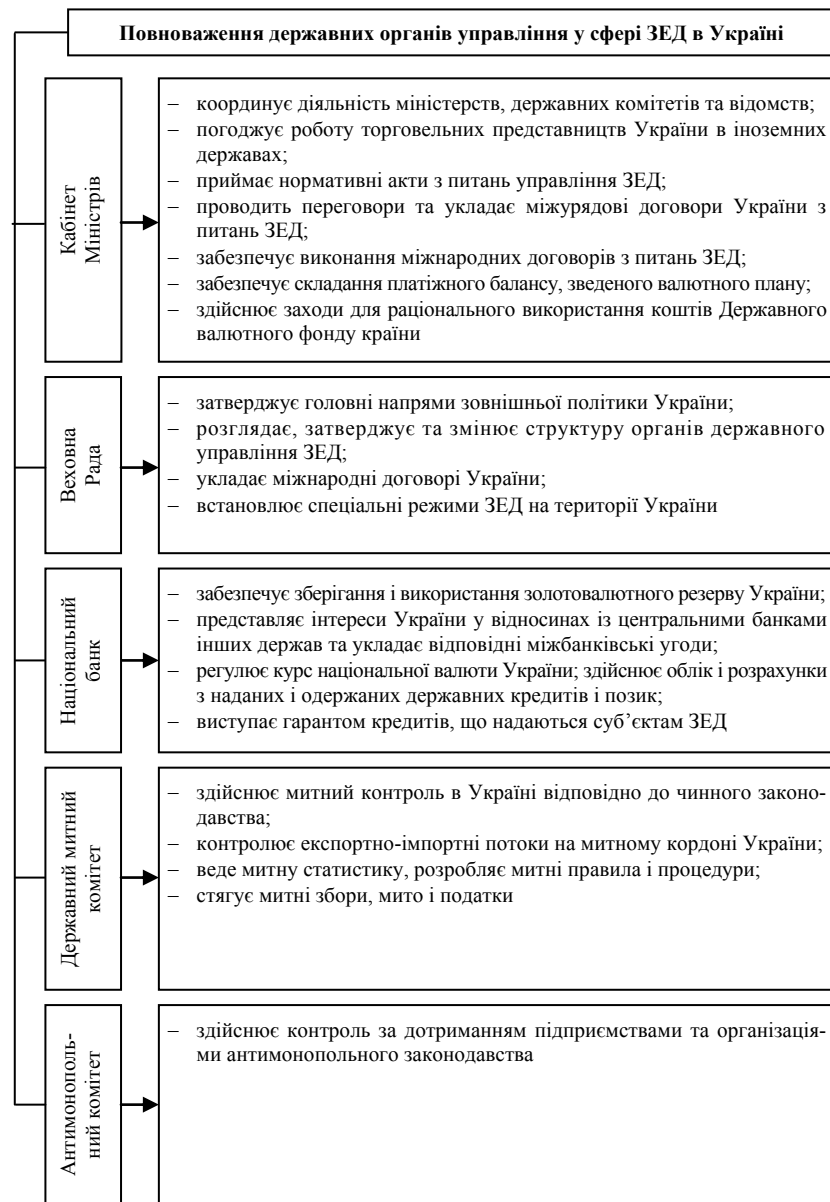
#### 4.2. МЕТОДИ ТА ВИДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

**Метод управління зовнішньоекономічною діяльністю** – це сукупність способів, прийомів та засобів державного впливу на зовнішньоекономічну діяльність.

Для зовнішньоекономічної діяльності характерні два методи управління – економічний та адміністративний, що діють за допомогою певних інструментів, які наочно представлені в структурно-логічній схемі 4.4.

**Адміністративні методи** базуються на використанні сили державної влади і передбачають захист національних інтересів у світогосподарських зв'язках.

**Економічні методи** управління зовнішньоекономічною діяльністю пов'язані із створенням державою фінансових чи матеріальних стимулів, здатних впливати на економічні інтереси суб'єктів господарювання й обумовлювати їхню поведінку.



Структурно-логічна схема 4.3



Структурно-логічна схема 9.2

Типи переговорів в основному визначаються сферами, в яких виникла проблемна ситуація, предметом переговорів, а також деякими особливими умовами їх проведення. До найбільш відповідальних переговорів з точки зору наслідків рішень, що приймаються, належать переговори у сфері міжнародних та економічних відносин. Сучасні фахівці виділяють у цій галузі чотири типи переговорів: **дистрибутивні, інтегративні, структурування відносин та внутрішньоорганізаційні переговори**, особливості яких представлені в структурно-логічній схемі 9.3.

Готуючись до зустрічі з партнером, необхідно застосовувати наступні тактичні прийоми переговорного процесу: «ухилення від боротьби», «вичікування», «пакування», «завищення вимог», «розміщення хибних акцентів у власній позиції», «висування вимог в останню хвилину», детальна інформація щодо яких наведена в структурно-логічній схемі 9.4.

## 9.2. СПОСОБИ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Основними способами ведення переговорів є: **ділова переписка; переговори шляхом особистих зустрічей та використання технічних засобів (телефон, телетайп, факс)** (схема 9.5).

Організаційне рішення цих питань доручають найбільш відповідальним і серйозним працівникам. Вдала підготовка до переговорів передбачає завчасний розгляд максимально можливої кількості варіантів рішень. Всі варіанти класифікуються залежно від ступеня їх прийнятності.

Відповідно до цього основними елементами підготовки до переговорів є визначення предмета (проблем переговорів); пошук партнерів для їхнього рішення; з'ясування своїх інтересів та інтересів партнерів; розробка плану і програми переговорів; підбір фахівців до складу делегації; рішення організаційних питань і оформлення необхідних матеріалів (документів, креслень, таблиць, діаграм, зразків пропонуваного виробу) та ін.

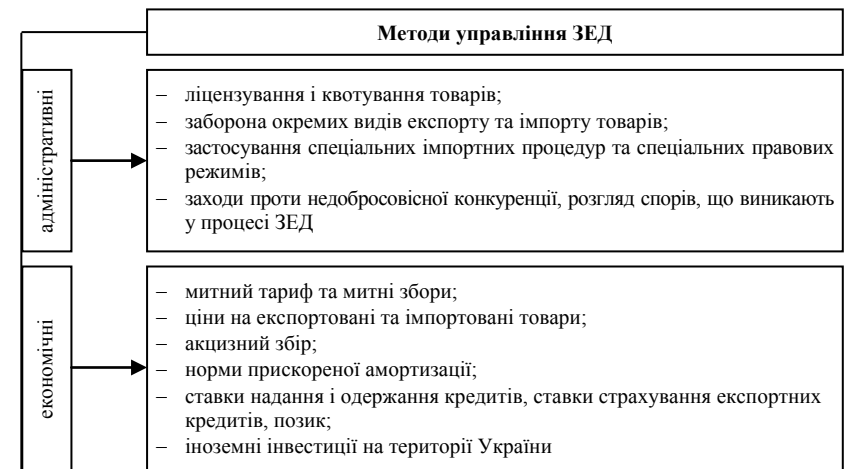
**Переговори у сфері ділових відносин** – це активний процес результативного спілкування та обговорення позицій у бізнесі сторін, які мають на меті узгодити спільні інтереси, їх предметом можуть бути не тільки актуальні спірні проблеми економічних відносин, але й умови майбутньої діяльності у сфері бізнесу.

Хід проведення переговорів укладається в наступну схему: 1) початок бесіди; 2) обмін інформацією; 3) аргументація і контаргументація; 4) вироблення і прийняття рішень; 5) завершення переговорів.

При цьому заслуговують на увагу шість *основних правил налагодження відносин між партнерами* на попередніх переговорах і рекомендації з їхніх реалізацій:

- раціональність – необхідно вести себе стримано; неконтрольовані емоції негативно позначаються на переговорному процесі і здатності прийняття розумних рішень;
- розуміння – неухильність до точки зору партнера обмежує можливість вироблення взаємоприйнятних рішень;
- спілкування – якщо ваші партнери не виявляють зацікавленості, все ж таки намагайтеся провести з ними консультації; це дозволить зберегти і поліпшити відносини;
- вірогідність – помилкова інформація послаблює силу аргументації, а також несприятливо впливає на репутацію;
- уникайте менторського тону – неприпустимо повчати партнера; основним методом має бути переконання;
- прийняття – намагайтеся прийняти іншу сторону і будьте відкриті для того, щоб довідатися щось нове від партнера.

Існують **три стратегічні підходи до проведення переговорів** – **жорсткий, м'який та принциповий**, характерні риси яких наведені в структурно-логічній схемі 9.2.



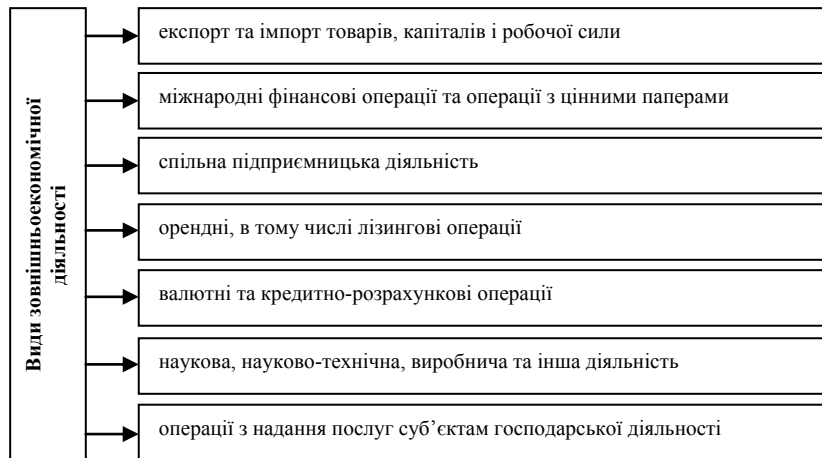
Структурно-логічна схема 4.4

**До видів управління зовнішньоекономічною діяльністю**, яку здійснюють в Україні суб'єкти й об'єкти цієї діяльності, належать:

- експорт та імпорт товарів, капіталів і робочої сили, що полягає у продажу або закупці товарів, вивезення їх за межі України або ввезення на її територію, а також капіталу у будь-якій формі (валютних коштів, продукції, послуг, робіт, прав інтелектуальної власності та інших немайнових прав) з метою одержання прибутків від виробничої та інших форм господарської діяльності;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;
- спільна підприємницька діяльність, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;
- орендні, в тому числі лізингові, операції між об'єктами зовнішньоекономічної діяльності України та іноземними об'єктами господарської діяльності;
- валютні операції, що передбачають придбання, продаж та обмін валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;
- кредитно-розрахункові операції, що полягають у створенні об'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських та страхових установ за межами України на її території;

- наукова, науково-технічна, виробнича та інша діяльність, пов'язана із кооперацією з іноземними об'єктами господарської діяльності, навчанням та підготовкою спеціалістів на комерційній основі;
- операції з надання послуг суб'єктам господарської діяльності, в тому числі виробничих, транспортно-експлуатаційних, страхових, консультативних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристичних та інших.

Для наочного опанування види зовнішньоекономічної діяльності представлені в структурно-логічній схемі 4.5.



Структурно-логічна схема 4.5

#### 4.3. ГОЛОВНІ СВІТОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЯКІ РЕГУЛЮЮТЬ ТА КОНТРОЛЮЮТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

Головними світовими організаціями, які регулюють та контролюють зовнішньоекономічну діяльність є Міжнародний валютний фонд, Конференція ООН з питань торгівлі та розвитку, Світова організація торгівлі та Світовий банк, основні завдання яких представлені в структурно-логічній схемі 4.6.

## ТЕМА 9 ПРАКТИКА ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

### ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Сутність, типи, прийоми ділових переговорів та підготовка до їх проведення.
2. Способи ведення міжнародних переговорів.
3. Особливості переговорного процесу в міжнародних відносинах.

#### 9.1. СУТНІСТЬ, ТИПИ, ПРИЙОМИ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ ТА ПІДГОТОВКА ДО ЇХ ПРОВЕДЕННЯ

Важливе значення в успішному здійсненні бізнесової діяльності мають підготовка та проведення переговорів.

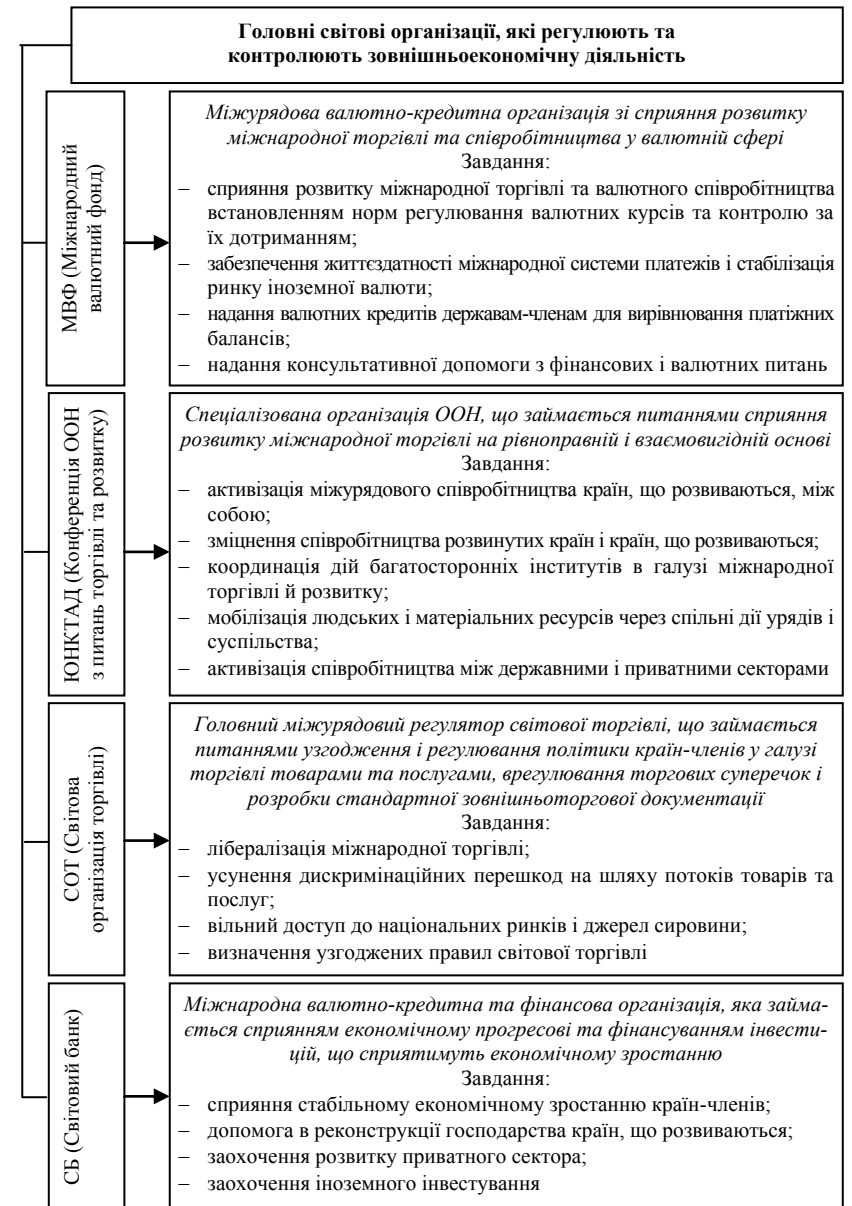
*Підготовка до переговорів включає два основні напрями роботи:* вирішення організаційних питань та відпрацювання основного процесу переговорів, характерні риси яких наведені в структурно-логічній схемі 9.1.



Структурно-логічна схема 9.1



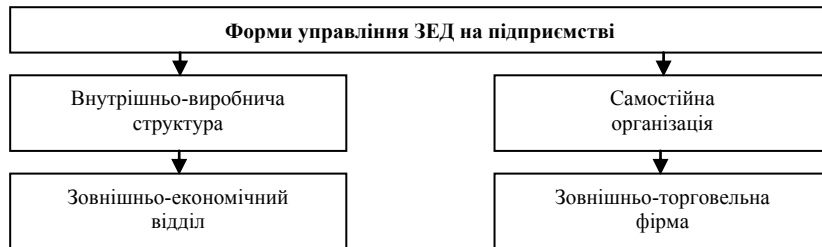
13. Мильнер Б. Принципы корпоративной этики ведения бизнеса / Б. Мильнер // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 9. – С. 20-25.
14. Міжнародний менеджмент: [навчальний посібник] / В.С. Білозубенко, О.В. Озаріна, А.А. Семенов; за редакцією професора О.Б. Чернеги. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.
15. Родченко В.В. Международный менеджмент: [учеб. пособие]. – К.: МАУП, 2000. – 240 с.
16. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: [навч. посіб.] / А.П. Рум'янцев, Н.С. Рум'янцева. – К.: ЦУЛ, 2004. – 384 с.
17. Сухарський В.С. Менеджмент зовнішньоекономічних зв'язків: теорія, методологія, практика: [навч. посіб. (курс лекцій)] / В.С. Сухарський, В.В. Сухарський, В.І. Охота. – Тернопіль: Астон, 2005. – 464 с.
18. Чернега О.Б. Міжнародний менеджмент: [навч. посіб.] / О.Б. Чернега. – К.: Центр навч. літер., 2006. – 591 с.



Структурно-логічна схема 4.6

#### 4.4. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

На підприємствах, які здійснюють експорт і імпорт товарів, зовнішньоторговельні функції управління будуються в основному у двох формах: як *частка внутрівиробничої структури* – зовнішньоекономічний відділ і як *відносно самостійна організація* – зовнішньоторговельна фірма, що наведено в структурно-логічній схемі 4.7.



Структурно-логічна схема 4.7

Головними функціями зовнішньоекономічного відділу є: маркетингова діяльність: вивчення ринків збуту та закупки товарів; експорт та імпорт товарів; облік досягнень конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках; прогнозування світових тенденцій в економіці, міжнародних відносинах та зовнішньоекономічної діяльності; виставкова діяльність; підготовка та здійснення реклами своїх товарів; вивчення цінової політики та кон'юнктури ринків; збір і обробка інформації про ціни, якість та обсяги продажу конкурентоздатної продукції; укладання контрактів; оформлення документів; організація зустрічей з іноземними діловими людьми; розробка перспективних планів експорту й імпорту товарів; розробка кошторису витрат на здійснення зовнішньоекономічної діяльності; визначення ризиків та фінансове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоторговельна фірма є посередницькою організацією при корпораціях та інших підприємствах. Вона має юридичну самостійність і надає широке коло послуг з експорту та імпорту товарів, утому числі щодо пошуку зарубіжного покупця на товар. Фірма видає гарантії стосовно оплати товару покупцеві та виконує митні формальності. Вона діє від імені і за дорученням підприємства чи організації.

3. Вкажіть переваги та недоліки матриці, розробленої американською консультативною групою «Бостон», яка застосовується для аналізу стратегічних господарських підрозділів у залежності від стану розвитку галузі.
4. Які фактори впливають на вибір стратегії розвитку стратегічних господарських підрозділів?
5. Проаналізуйте стратегічні варіанти розширення збуту товарів на ринку, використовуючи матрицю «продукт-ринок» Ансоффа.
6. Вкажіть переваги та недоліки матриці «продукт-ринок» Ансоффа.
7. Охарактеризуйте можливості співпраці малої фірми з великими.

#### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Алехнович А.В. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: [практикум для вузов] / А.В. Алехнович. – Минск: Дикта, 2007. – 247 с.
2. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов. – М.: Центр полиграф, 2004. – 492 с.
3. Белоусов А.С. Международный менеджмент: [учеб.] / А.С. Белоусов. – М.: Экономист, 2007. – 330 с.
4. Виноградська А.М. Технологія комерційного підприємництва: [навчальний посібник для вузів] / А.М. Виноградська. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 780 с.
5. Владимірова Л. Стратегическое планирование бизнеса: с чего начать / Л. Владимірова // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 7-8. – С. 4-8.
6. Гавриленко І.В. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації / І.В. Гавриленко // Вісник Київського національного ун-ту ім. Т. Шевченка. – 2005. – № 73. – С. 11-13.
7. Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целипоглощение в бизнесе. Разработка стратегии. – М.: ООО «1-с Пабблишинг», 2004. – 365 с.
8. Жук М.В. Міжнародні стратегії економічного розвитку: [навч. посіб.] / М.В. Жук, Т.В. Бауліна. – К.: Паливода А.В., 2006. – 348 с.
9. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии / Пер. с англ. М.П. Булавиной. – М.: СПб.: Вершина, 2006. – 414 с.
10. Кох Р. Стратегия / Пер. с англ. Е.Н. Кушнаревої. – М.: Эксмо, 2007. – 212 с.
11. Куриляк В.С. Міжнародний менеджмент. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. – 268 с.
12. Левицьки Сирил. Как разработать стратегию: практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии / Пер. с англ. В.О. Шагойна. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 314 с.

- в) Американська консультативна група «Бостон консалтинг груп»;  
г) Міжнародний валютний фонд.

### РЕЗЮМЕ

Для того, щоб успішно здійснювати діяльність на міжнародному ринку, потрібно відпрацювати відповідну стратегію. Вироблення ринкової стратегії фірми на зовнішньому ринку включає такі етапи, як: всебічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності фірми, аналіз майбутнього ринку та можливостей фірми, аналіз бюджетно-податкової політики, аналіз впливу тенденцій у світовій економіці, прогноз та розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності фірми.

Використання стратегічного планування дає змогу фірмі досягти успіху на міжнародній арені. При цьому процес планування стратегії фірми охоплює такі фази, як: фаза аналізу та вибору ринків залежно від цілей і ресурсів підприємства, адаптації пропозицій, розробки плану маркетингу, реалізації та контролю.

У загальному плані стратегічний маркетинг фірми формується на основі стратегічної маркетингової програми, яка складається з розробки цілей фірми, стратегії розвитку господарського портфеля фірми та стратегії росту фірми. При цьому основними напрямками маркетингової стратегії є інтернаціоналізація, диверсифікація та сегментація.

Американська консультативна група «Бостон» у залежності від розвитку галузі виділила такі види стратегічних господарських підрозділів, як: «зірка», «дійна корова», «важка дитина» та «собака», розвиток і функціонування яких характеризується стратегіями наступу, оборони та відступу.

Не менш важливою моделлю, яку підприємство може використовувати для прийняття стратегічних рішень є матриця «Продукт-ринок» Ансоффа, що призначена для генерації стратегій в умовах ринку, який зростає і передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту: проникнення на ринок, розвиток ринку, розробка товару та диверсифікація.

Малі, середні та великі фірми також мають свої базові стратегії розвитку, кожній з яких притаманні свої певні особливості.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Які з внутрішніх чинників найбільше впливають на вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності фірми?
2. З яких блоків складається стратегічна маркетингова програма?

### КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

**Зовнішньоекономічна діяльність (foreign economic activity)** – сукупність напрямів, форм і методів торговельно-економічного, науково-технічного співробітництва, а також кредитних і валютно-фінансових відносин даної країни із зарубіжними державами з метою ефективного використання переваг міжнародного поділу праці.

**Управління зовнішньоекономічною діяльністю (management of foreign economic activity)** – системний вплив на об'єкт (виробничі структури, фірми, організації, колективи людей) для забезпечення їх життєздатності, узгодженості в роботі і досягнення кінцевого результату.

**Експорт (export)** – продаж товарів іноземним об'єктам господарської діяльності та вивезення товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів, крім передачі майна об'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземному об'єкту господарської діяльності за кордоном як натуральної частки участі у формуванні статутного капіталу при спільній господарській діяльності.

**Імпорт (import)** – закупка в іноземних об'єктах зовнішньоекономічної діяльності товарів та їх ввезення на територію України, включаючи закупку товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами.

**Іноземна валюта (foreign currency)** – валюта готівкою, грошові знаки (банкноти, білети державної скарбниці, монети), що знаходяться в обігу і є законним платіжним засобом на території відповідної іноземної держави, а також вилучені або ті, що вилучаються з обігу.

**Методи управління (management methods)** – спосіб здійснення управлінської діяльності, при якому досягаються цілі управління зовнішньоекономічною діяльністю.

**Ліцензія (license)** – дозвіл на експорт (імпорт) товару з визначенням його загального обсягу.

**Квота (quota)** – граничний обсяг певної категорії товарів, який дозволено експортувати (імпортувати) протягом встановленого строку, та який визначається у натуральних чи вартісних одиницях.

**Митний тариф (customs tariff)** – перелік ставок мит, що застосовуються до товарів, які переміщуються через державний кордон.

**Мито (customs duty)** – це обов'язковий грошовий внесок, який збирається державою при перетині товаром її митного кордону.

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:****Теми рефератів**

1. Система управління зовнішньоекономічною діяльністю.
2. Основні інститути та інструменти регулювання зовнішньоекономічної діяльності.
3. Механізми та практика регулювання зовнішньоекономічної діяльності.
4. Національна зовнішньоекономічна політика України.
5. Політико-правові аспекти здійснення зовнішньоекономічних операцій.

**Тести для самоконтролю**

1. Граничний обсяг певної категорії товарів, який дозволено експортувати (імпортувати) протягом встановленого строку, та який визначається у натуральних чи вартісних одиницях – це:

- а) митні збори;
- б) митний тариф;
- в) квота;
- г) ставка страхування експортних кредитів.

2. Системний вплив на об'єкт (виробничі структури, фірми, організації, колективи людей) для забезпечення їх життєздатності, узгодженості в роботі і досягнення кінцевого результату – це:

- а) міжнародний менеджмент;
- б) зовнішньоекономічна діяльність;
- в) управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- г) метод управління зовнішньоекономічною діяльністю.

3. До складу керуючої системи управління ЗЕД в Україні входять:

- а) Верховна Рада, Кабінет Міністрів, Національний банк;
- б) місцеві ради народних депутатів;
- в) місцеві ради народних депутатів та їх розпорядчі органи;
- г) Державний митний комітет, Антимонопольний комітет.

4. Який з принципів управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає виключне право громадян України самостійно та незалежно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на території України?

- а) принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва;
- б) принцип суверенітету України та її громадян у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- в) принцип захисту суб'єктів і об'єктів зовнішньоекономічної діяльності;
- г) принцип незалежності.

- в) інтернаціоналізація;
- г) маркетинг.

11. Вкажіть, якому з видів стратегічних господарських підрозділів фірми притаманні наступні риси: висока частка у галузі, яка стабілізується чи вже старіє; займає положення лідера, що дає стійкі та достатньо високі прибутки?

- а) «зірка»;
- б) «важка дитина»;
- в) «дійна корова»;
- г) «собака».

12. Вкажіть, якому з видів стратегічних господарських підрозділів фірми притаманні наступні риси: низька частка у слабозвинутій чи стабілізованій галузі; займає найгірше положення: прибутків не дає, але потребує коштів для підтримання свого становища?

- а) «зірка»;
- б) «важка дитина»;
- в) «дійна корова»;
- г) «собака».

13. Яка базова стратегія росту фірми ефективна при наявності у фірми успішної торгової марки та полягає у створенні нових модифікацій товару для існуючих ринків?

- а) стратегія розробки товару;
- б) стратегія глибокого проникнення;
- в) стратегія розвитку ринку;
- г) стратегія диверсифікації.

14. Скорочення ринкової частки з метою росту прибутку у результаті поступового відходу з ринку чи ліквідація бізнесу характеризує таку стратегію розвитку стратегічних господарських підрозділів, як:

- а) стратегія наступу;
- б) атакуюча стратегія;
- в) стратегія оборони;
- г) стратегія відступу.

15. Хто є автором класифікації стратегічних господарських підрозділів у залежності від розвитку галузі («зірка», «дійна корова», «важка дитина», «собака»)?

- а) Американський інститут маркетингу;
- б) Європейський Союз;

5. Якій зі стратегій малих фірм притаманні наступні риси: мала фірма випускає копії, «підробки» під оригінальний, запатентований марочний продукт великої фірми; при цьому копія продається за цінами, значно нижчими, ніж оригінал?

- а) «хамелеон» (стратегія використання переваг великих фірм);
- б) «кусаюча бджола» (стратегія участі в продукті великої фірми);
- в) «премудрий пічкур» (стратегія оптимального розміру);
- г) «несправжній гриб» (стратегія копіювання).

6. На якій з фаз планування стратегії фірми досліджується культурне середовище пропонованого продукту: вимір феномену ідентифікації, способу споживання, частоти покупок тощо?

- а) фаза адаптації пропозиції;
- б) фаза розробки плану маркетингу;
- в) фаза аналізу та вибору ринків залежно від цілей і ресурсів підприємства;
- г) фаза реалізації та контролю.

7. При аналізі впливу тенденцій у світовій економіці на вироблення ринкової стратегії фірми вивчаються:

- а) очікуваний обсяг зовнішньоекономічної діяльності;
- б) світовий ринок позичкового капіталу;
- в) кон'юнктура світового ринку;
- г) зовнішньоторгова політика різних країн.

8. Що включає в себе зовнішньоекономічна діяльність?

- а) створення й участь у діяльності спільних підприємств;
- б) міжнародний маркетинг;
- в) кредитні операції;
- г) валютно-фінансові операції.

9. З яких блоків складається стратегічна маркетингова програма?

- а) цілі фірми;
- б) дерево цілей фірми;
- в) стратегія розвитку господарського портфеля;
- г) стратегія росту фірми.

10. При якому з вимірів ринкової активності освоюється виробництво нових товарів, товарних ринків, поширюється підприємницька діяльність на нові і не пов'язані з основними видами діяльності фірми галузі?

- а) сигментація;
- б) диверсифікація;

5. Розгляд, затвердження та зміна структури органів державного управління зовнішньоекономічною діяльністю належать до компетенції:

- а) Кабінету Міністрів України;
- б) Національного банку України;
- в) Верховної Ради України;
- г) Президента України.

6. До складу керованої системи управління ЗЕД в Україні входять:

- а) фізичні особи – громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність згідно з законами України і постійно проживають на території України;
- б) об'єднання фізичних чи юридичних або фізичних і юридичних осіб, які є юридичними особами, але які не мають постійного місцезнаходження на території України і яким цивільно-правовими законами України не заборонено здійснювати господарську діяльність;
- в) зареєстровані в Україні юридичні особи, які мають постійне місцезнаходження на території України;
- г) структурні одиниці іноземних об'єктів господарської діяльності, які не є юридичними особами згідно з законами України.

7. Норми прискореної амортизації основних виробничих фондів; норми амортизації на імпортне обладнання; ставки надання і одержання кредитів; ставки страхування експортних кредитів, позик є:

- а) адміністративними методами управління;
- б) економічними методами управління;
- в) інструментами економічних методів управління;
- г) інструментами адміністративних методів управління.

8. Заборона окремих видів експорту та імпорту товарів, застосування спеціальних імпортних процедур та спеціальних правових режимів, заходи проти недобросовісної конкуренції є:

- а) адміністративними методами управління;
- б) економічними методами управління;
- в) інструментами економічних методів управління;
- г) інструментами адміністративних методів управління.

9. Які головні органи управління включає в себе Організація Об'єднаних Націй:

- а) Міжнародний суд і секретаріат;
- б) Економічну і Соціальну Раду, Раду Безпеки;

- в) Раду з торгівлі і розвитку;
- г) Генеральну Асамблею.

10. Вкажіть самостійні в юридичному і фінансовому відношенні суб'єкти, що включає в себе Світовий банк:

- а) Міжнародний валютний фонд;
- б) Міжнародний банк реконструкції і розвитку;
- в) Міжнародна асоціація розвитку;
- г) Генеральна Асамблея з тарифів та торгівлі.

11. Мета Міжнародного валютного фонду:

- а) стимулювання світової торгівлі в усіх її основних напрямках між країнами з різними рівнями економічного розвитку;
- б) надання допомоги бідним країнам, кредитування їх на пільгових засадах;
- в) вихід світової торгівлі на вільний ринок на надійній правовій основі, що може сприяти її економічному зростанню і розвитку;
- г) сприяння розвитку світової торгівлі і валютного співробітництва шляхом визначення норм регулювання валютних курсів і контролю за їх дотриманням, створення багатосторонньої системи платежів, усунення валютних обмежень.

12. Регулювання курсу національної валюти України; здійснення обліку і розрахунків по наданих і одержаних державних кредитах і позиках, проведення операцій з центральними валютними ресурсами, які виділяються з Державного валютного фонду України належать до компетенції:

- а) Кабінету Міністрів України;
- б) Національного банку України;
- в) Верховної Ради України;
- г) Державного митного комітету.

13. Робота на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними об'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами відноситься до:

- а) методів управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- б) видів управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- в) адміністративних методів управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- г) економічних методів управління зовнішньоекономічною діяльністю.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:

### Теми рефератів

1. Основні пріоритети планування ринкової стратегії.
2. Стратегія фірми на зовнішньому ринку.
3. Розвиток глобальних напрямків маркетингової стратегії у коротко-строкових і довгострокових цілях фірми.
4. Моделі прийняття стратегічних рішень.

### Тести для самоконтролю

1. Яка базова стратегія росту фірми застосовується для усунення залежності виробника від якогось одного товару чи ринку?
  - а) стратегія розробки товару;
  - б) стратегія глибокого проникнення;
  - в) стратегія розвитку ринку;
  - г) стратегія диверсифікації.
2. За допомогою якої базової стратегії росту фірма намагається збільшити збут існуючих товарів на нових ринках чи нових сегментах наявного ринку?
  - а) стратегія розробки товару;
  - б) стратегія глибокого проникнення;
  - в) стратегія розвитку ринку;
  - г) стратегія диверсифікації.
3. Яка стратегія росту і розвитку середніх фірм застосовується тоді, коли фірма відчуває гострий брак засобів для збереження свого становища у межах конкуруючого середовища?
  - а) стратегія збереження;
  - б) стратегія лідерства;
  - в) стратегія зростання;
  - г) стратегія пошуку завойовника.
4. Якій групі великих компаній в залежності від темпів росту та ступеня диверсифікації характерні такі риси: профілю фірми притаманна широка диверсифікація у межах великого ринку, прибуток достатній для забезпечення стійкості ринку?
  - а) «неповороткі бегемоти»;
  - б) «могутні слони»;
  - в) «горді леви»;
  - г) «хамелеони».

## КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

**Господарський портфель фірми (economic portfolio of the firm)** – все, що випускає підприємство.

**Матриця «Бостон консалтинг груп» (Boston Consulting Group Matrix)** – матриця «зростання ринку – частка ринку», що призначена для класифікації стратегічних бізнес одиниць за допомогою двох параметрів: темпи зростання цільового сегмента (привабливість ринку) та частка ринку щодо найнебезпечнішого конкурента (конкурентоспроможність фірми).

**Матриця «продукт-ринок» Ансоффа (Ansoff Matrix of «product-market»)** – матриця, що призначена для генерації стратегій в умовах ринку, який зростає, і передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту: проникнення на ринок; розвиток ринку; розроблення товару; диверсифікація.

**Ринок (market)** – складне утворення, що, з одного боку, являє собою сферу обміну, сукупність процесів купівлі-продажу, які здійснюють збалансування за рахунок цін, а з іншого – забезпечує зв'язок між виробництвом і споживанням, безперервність процесу відтворення, його цілісність.

**Стратегія відступу (retreating strategy)** – стратегія, що передбачає скорочення ринкової частки з метою росту прибутку у результаті поступового відходу з ринку чи ліквідація даного бізнесу.

**Стратегія наступу (атакуюча) (strategy of offensive; attacking strategy)** – стратегія, що передбачає завоювання та розширення ринкової частки.

**Стратегія оборони (defensive strategy)** – стратегія, що передбачає втримання існуючої ринкової частки та має приховану небезпеку не помітити конкурента.

**Стратегія фірми (company strategy)** – співставлення всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності й обґрунтування прийняття оптимального рішення.

**Товар (commodity)** – будь-яка пропозиція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для продажу.

**Товарна група (commodity group)** – група однорідних товарів за гармонізованою системою опису та кодування товарів.

**Франчайзинг (franchizing)** – система договірних відносин між великою та малою фірмою, за якою велика фірма зобов'язується постачати малу фірму власними товарами, рекламними послугами, відпрацьованими технологіями бізнесу, надавати короткостроковий кредит на пільгових умовах.

14. Експорт та імпорт товарів, капіталів і робочої сили відноситься до:  
а) методів управління зовнішньоекономічною діяльністю;  
б) видів управління зовнішньоекономічною діяльністю;  
в) адміністративних методів управління зовнішньоекономічною діяльністю;  
г) економічних методів управління зовнішньоекономічною діяльністю.

15. У яких формах на підприємствах, які здійснюють експорт і імпорт товарів, будуються зовнішньоторговельні функції управління?  
а) як частка внутрівиробничої структури;  
б) як відносно самостійна організація;  
в) як зовнішньоекономічний відділ;  
г) як зовнішньоторговельна фірма.

## РЕЗЮМЕ

Управління зовнішньоекономічною діяльністю ґрунтується на принципах суверенітету у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, свободи зовнішньоекономічного підприємництва, забезпечення юридичної рівності і неприпустимості дискримінації, забезпечення верховенства закону та захисту суб'єктів і об'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Керуючу систему управління зовнішньоекономічною діяльністю складають такі інституції, як: Кабінет Міністрів України, Верховна Рада, Національний банк, Антимонопольний комітет та місцеві ради народних депутатів. Усі вони мають свої методи, повноваження, функції та принципи роботи. До керованої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю належать фізичні особи, об'єднання фізичних осіб або фізичних та юридичних структур, юридичні особи, структури іноземних об'єктів господарювання.

Для зовнішньоекономічної діяльності характерні два методи управління – економічний і адміністративний, що діють за допомогою певних інструментів.

Головними світовими організаціями, які регулюють та контролюють зовнішньоекономічну діяльність є Міжнародний валютний фонд, Конференція ООН з питань торгівлі та розвитку, Світова організація торгівлі, Світовий банк.

На підприємствах, які здійснюють експорт і імпорт товарів, зовнішньоторговельні функції управління будуються в основному у двох формах: як частка внутрівиробничої структури – зовнішньоекономічний відділ і як відносно самостійна організація – зовнішньоторговельна фірма. Вони наділяються певними функціональними правами та обов'язками.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. У чому полягають суть та принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю?
2. Що відноситься до керуючої системи зовнішньоекономічної діяльності в управлінні?
3. Які складові керованої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю в Україні?
4. Охарактеризуйте методи та інструменти управління зовнішньоекономічною діяльністю.
5. Назвіть світові організації, які координують зовнішньоекономічну діяльність. Дайте їх загальну характеристику.
6. Вкажіть структурні підрозділи підприємства, що організовують управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві, та їх основні функції.

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: [підручник] / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман. – К.: ЦНЛ, 2004. – 580 с.
2. Воронкова А.Е. Міжнародні економічні організації / А.Е. Воронкова, Л.В. Єрохіна, Л.Г. Рябенко. – К.: Професіонал, 2006. – 352 с.
3. Дідківський М.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навч. посібник / М.Г. Дідківський. – К.: Знання, 2006. – 580 с.
4. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: [навч. посібник] / М.Г. Дідківський. – К.: ЦУЛ, 2004. – 247 с.
5. Заболотний Г.М. Стратегічні індустріальні кластери і конкурентоспроможність компаній (підприємств) на світовому ринку: [посібник] / Г.М. Заболотний, А.М. Ступницький. – Вінниця, 2004. – 192 с.
6. Загородній А. Зовнішньоекономічна діяльність: термінологічний словник / А. Загородній, Г. Вознюк. – К.: Кондор, 2007. – 168 с.
7. Калигин Н.А. Принципы организации управлением. – М.: Финансы и статистика. – 2003. – 266 с.
8. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [підручник] / О.А. Кириченко. – К.: Знання, 2005. – 493 с.
9. Козак Ю.Г. Міжнародні організації: [навч. посібник] / Під ред. Ю.Г. Козака, В.В. Ковалевського. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 288 с.

Стратегії росту середніх фірм	
Стратегія збереження	спрямована на збереження існуючого становища підприємства, тому що немає необхідності розширювати його діяльність та можливості
Стратегія пошуку завойовника	застосовується тоді, коли фірма відчуває гострий брак засобів для збереження свого становища у межах ніші
Стратегія лідерства у сегменті	застосовується, коли фірма має відповідні фінансові ресурси для підтримання свого прискореного росту і є монополістом у даній галузі та не допускає на ринок конкурентів
Стратегія виходу за межі ніші	застосовується, коли межі ніші занадто вузькі для фірми

Структурно-логічна схема 8.10

Крупні фірми, на відміну від малих та середніх, мають змогу здійснювати масове стандартизоване виробництво, а також розширювати сферу своєї діяльності (диверсифікація виробництва). Однак пропорційно до росту розмірів компанії знижується її гнучкість. Відповідно до цього, виділяють такі стратегії росту великих фірм, як «горді леви», «могутні слони» та «неповороткі бегемоти», характерні риси яких наведені в структурно-логічній схемі 8.11.

Стратегії росту великих фірм	
«Горді леви»	спеціалізація на важливому і перспективному сегменті ринку
«Могутні слони»	широко диверсифіковане виробництво у межах великого ринку та високі прибутки
«Неповороткі бегемоти»	надмірна непорядкована диверсифікація на багатьох ринках

Структурно-логічна схема 8.11



основі пошуку ринків у нових регіонах, що виявляють попит на нові моделі, види та асортимент продукції, пошуку нових сегментів ринку в старих регіонах.

У діяльності фірми, як правило, комбінують ці стратегії розвитку.

Водночас матриця «продукт-ринок» Ансоффа має відповідні переваги та вади. До переваг слід віднести наочне структурування справжнього стану справ та простоту її використання, а до недоліків – однобічну орієнтацію на зростання та обмеження за двома характеристиками (продукт і ринок).

#### 8.4. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МАЛИХ, СЕРЕДНІХ ТА ВЕЛИКИХ ФІРМ

Головною перевагою росту малих фірм є їх гнучкість та здатність оперативно перебудувати свою виробничу програму під «пресом» ринку.

Основною спрямованістю стратегій малих фірм є мінімізація гостроти конкуренції з великими фірмами та максимальне використання їхньої гнучкості. Основні стратегії росту малих фірм наведені на схемі 8.9.

Стратегії росту малих фірм	
Стратегія копіювання	малі фірми випускають підробки під оригінальний, запатентований марочний продукт великої фірми
Стратегія оптимального розміру	застосовується, коли велике виробництво є неефективним і оптимальним є мале підприємство
Стратегія участі в продукті великої фірми	застосовується, коли велика фірма відмовляється від виробництва дрібних виробів, поступаючись малим фірмам
Стратегія використання переваг великих фірм	застосовується, коли мала фірма ніби «набуває кольору» великої фірми (на основі франчайзингу)

Структурно-логічна схема 8.9

У свою чергу, середні фірми можуть вибрати один із чотирьох видів стратегії росту: стратегію збереження, стратегію пошуку завойовника, лідерства у сегменті та стратегію виходу за межі ніші, характерні риси яких наведені в структурно-логічній схемі 8.10.

10. Лагодієнко В.В. Глобалізація та спеціалізація світової економіки: необхідність, шляхи, проблеми / В.В. Лагодієнко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – Миколаїв: МДАУ, 2005. – Вип. 3(31). – С. 81-87.
11. Полонський В.Г. Світова організація торгівлі та перспективи розвитку підприємництва в Україні / В.Г. Полонський // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3. – С. 37-42.
12. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: [навч. посібник] / А.П. Рум'янцев, Н.С. Рум'янцева. – К.: ЦУЛ, 2004. – 384 с.
13. Семенчук В.В. Зовнішньоекономічна діяльність – поєднання інтересів підприємств та держави / В.В. Семенчук // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 10. – С. 3-6.
14. Третяк В.П. Еволюція системи організаційного та економіко-правового механізму зовнішньоекономічних зв'язків / В.П. Третяк // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5. – С. 15-24.
15. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: [навч. посібник] / А.І. Кредісов. – К.: ВІРА. – Р «Альтерпрес», 2000. – 448 с.
16. Цеханович В.Б. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности / В.Б. Цеханович // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5. – С. 25-31.
17. Циганкова Т.М. Міжнародні організації: [навч. посібник] / Т.М. Циганкова, Т.Ф. Гордєєва. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 340 с.
18. Чесноков А.В. Напрями зміцнення зовнішньоекономічної безпеки України за умов інтеграції до ЄС / А.В. Чесноков // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2. – С. 120-126.
19. Яремко Л.А. Напрями підвищення зовнішньоторговельного ефекту: макроекономічний аспект / Л.А. Яремко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1. – С. 111-118.

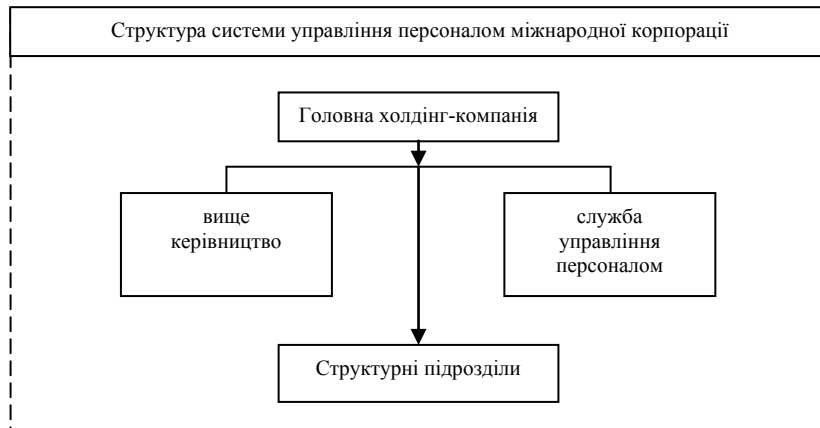
## ТЕМА 5 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

### План лекції:

1. Система управління персоналом у міжнародних корпораціях та їх структурних підрозділах.
2. Кадрова політика міжнародних корпорацій та роль кадрових служб в управлінні людськими ресурсами.
3. Особливості менеджменту персоналу в міжнародних корпораціях.

### 5.1. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ ТА ЇХ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛАХ

Розповсюдженим типом соціальних систем є система управління персоналом у міжнародних корпораціях, що являє собою комплекс підсистем елементів управління і їх відносин, закономірно пов'язаних у єдине ціле, що розмежовують сфери управління персоналом на різних рівнях, які представлені в наведеній нижче структурно-логічній схемі 5.1.



Структурно-логічна схема 5.1

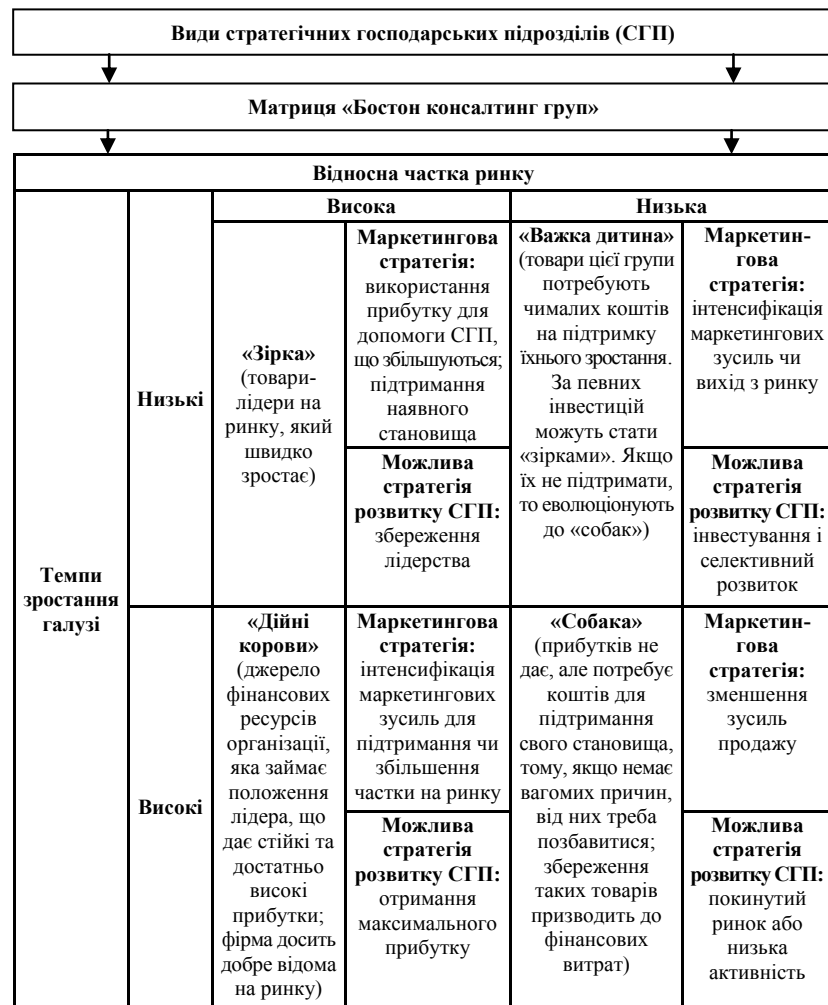
Базові стратегії росту фірми			
↓			
Матриця «продукт-ринок» Ансоффа			
↓			
<b>Ринок</b>			
		<b>Старий</b>	<b>Новий</b>
<b>Товар</b>	<b>Старий</b>	<b>Стратегія глибокого проникнення на ринок</b> (спрямована на інтенсивніше використання вже освоєного ринку та передбачає: більше продавати сталим покупцям, завойовувати покупців та конкурентів, схилити до покупки нових покупців). <i>Недоліки:</i> ефективна, коли ринок ще не насичений	<b>Стратегія розвитку ринку</b> (вихід товарів, які користуються попитом на освоєному ринку, на нові ринки). <i>Недоліки:</i> підвищується ризик роботи на нових ринках внаслідок відсутності досвіду; високі витрати на маркетинг
	<b>Новий</b>	<b>Стратегія розробки товару</b> (базується на досвіді роботи з вже освоєними ринками; її мета – розмістити серед відомих покупців нові або вдосконалені товари). <i>Недоліки:</i> ризик полягає в самих товарах; витрати на маркетинг концентруються на виведенні на ринок нового або вдосконаленого товару	<b>Стратегія диверсифікації</b> (передбачає вихід на нові ринки з новими продуктами). <i>Недоліки:</i> великий ризик; високі витрати на маркетинг

Структурно-логічна схема 8.8

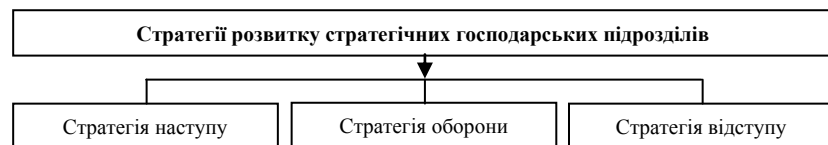
*Стратегія розробки товару* (новий товар – старий ринок) – передбачає використання нових моделей і видів продукції та вдосконалення продукту, розширення його властивостей при незмінному ринку, розширення асортименту продукції, створення нових моделей продукції та нового продукту для того самого ринку.

*Стратегія розвитку ринку* (старий товар – новий ринок) – передбачає використання наявного продукту, але з виходом на нові ринки, і внаслідок цього географічне розширення за рахунок нових споживачів того самого продукту в інших районах та пошук нових сегментів у тому самому регіоні.

*Стратегія диверсифікації* (новий товар – новий ринок) – застосовується для усунення залежності виробника від якогось одного товару чи ринку та передбачає використання нових моделей і видів продукції на



Структурно-логічна схема 8.6

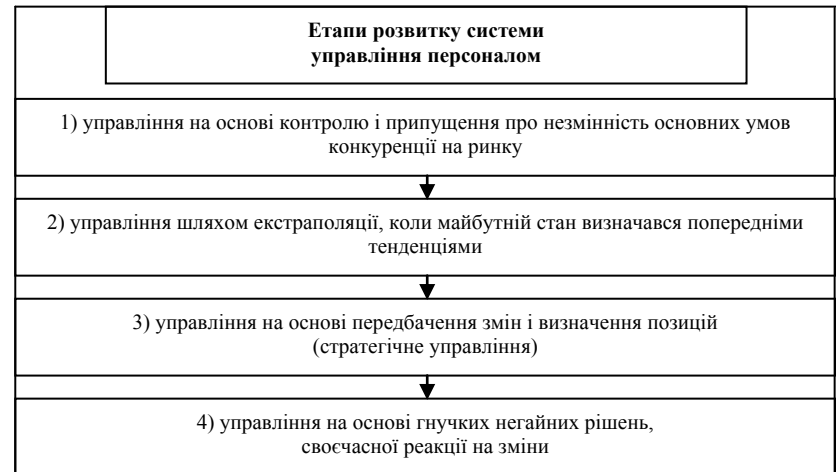


Структурно-логічна схема 8.7

Штаб-квартира міжнародної корпорації здійснює управління основними параметрами функціонування дочірніх фірм, що включають питання управління персоналом, у тому числі гармонізації трудових відносин і розвитку обміну трудовими ресурсами. На рівні структурних підрозділів здійснюються заходи щодо управління персоналом на основі політики корпорації, яка розробляється головною компанією.

При цьому штаб-квартира міжнародної корпорації орієнтується на реалізацію глобальних стратегій у структурних підрозділах, а дочірні компанії і їх персонал враховують національні особливості країни базування.

У розвитку системи управління персоналом можна виділити наступні етапи (схема 5.2).



Структурно-логічна схема 5.2

Управління персоналом у структурних підрозділах міжнародних корпорацій складається з таких взаємопов'язаних елементів як планування персоналу, пошук, добір та наймання персоналу, адаптація персоналу, його розвиток та мотивація.

**Планування персоналу в корпораціях** полягає у розробці заходів і прогнозуванні параметрів кадрової політики на певну перспективу відповідно до мети і завдань роботи з персоналом і зі стратегією розвитку компанії в цілому. При цьому основною метою кадрового планування є надання працюючим робочих місць у потрібний час і в необхідній кількості у відповідності як з їх здібностями, так і вимогами виробництва.

**Пошук персоналу** передбачає виявлення із загальної маси пропозиції робочої сили найбільш придатних для виконання поставлених завдань претендентів у відповідності зі стратегією розвитку компанії.

Відповідно до цього існують *зовнішні засоби залучення персоналу*, до яких відносяться оголошення через засоби масової інформації, пропозиції про прийом, організації, що займаються працевлаштуванням, суміжні за профілем фірми, навчальні заклади, працівники корпорацій; та *внутрішні засоби залучення персоналу*, що передбачають оголошення про вакансії у внутрішньофірмових засобах інформації, резерв кадрів на висування та внутрішньофірмове поєднання посад.

Після вивчення поданих кандидатами анкетних даних і ухвалення рішення про співбесіду починається етап **добору персоналу**, що полягає у вивченні й аналізі поданих кандидатами анкетних даних, у результаті чого приймається рішення про прийом на роботу потенційного співробітника.

Добір персоналу включає в себе ряд послідовних етапів, таких як оформлення анкетних і автобіографічних даних, аналіз рекомендацій і послужного списку, співбесіда, огляд професійної придатності, медичний контроль та апаратні дослідження, аналіз результатів іспитів і висновок про професійну придатність та ухвалення рішення про найм, на кожному з яких відсіюється частина заявників внаслідок невідповідності їх певним вимогам. Використання всіх етапів забезпечує мінімум помилок у доборі персоналу і залежить від рівня посадових вакансій.

Заключною фазою пошуку і добору персоналу, у процесі якого відбувається остаточне з'ясування майбутніх відносин між фірмою і найманим робітником, є **наймання персоналу**. На цій стадії визначаються права та обов'язки як фірми, так і найманого працівника; відбувається підписання трудового (договору) контракту і видання наказу (розпорядження) для осіб, що підписали трудовий договір (контракт).

Велика увага в міжнародних корпораціях приділяється процесу адаптації нових співробітників, оскільки саме на цьому етапі формується кадровий потенціал. **Адаптація персоналу** передбачає пристосування знову прийнятого персоналу до традицій і норм колективу компанії, а також сукупність заходів, спрямованих на ліквідацію конфліктів і скорочення терміну проходження цього процесу.

У процесі адаптації працівник проходить декілька стадій: загальне ознайомлення із ситуацією, пристосування (звикання, засвоєння стереотипів), асиміляція (повне пристосування), ідентифікація (ототожнення особистих цілей з цілями колективу). При цьому виділяють такі аспекти адаптаційного процесу, як *психологічний* (пристосування до нових

а керівництво стратегічних бізнес-одиниць контролює всі фактори, які визначають успіх на ринку.

Стратегічні бізнес-одиниці розміщуються в матриці, яка складається з чотирьох зон (квадрантів), що за термінологією «Бостон консалтинг груп» отримали назву «зірки», «дійні корови», «важка дитина» та «собаки».

Потім на основі аналізу товарного портфеля (набору) визначають можливі стратегії розвитку стратегічних бізнес-одиниць:

- «зірки» («швидке зростання галузі – висока частка ринку») – стратегія збереження лідерства;
- «дійні корови» («повільне зростання галузі – висока частка ринку») – отримання максимального прибутку.
- «важка дитина» («швидке зростання галузі – мала частка ринку») – інвестування і селективний розвиток;
- «собаки» («повільне зростання – мала частка ринку») – покинутий ринок або низька активність.

Для наочного опанування механізм побудови матриці «Бостон консалтинг груп» наведений в структурно-логічній схемі 8.6.

Відповідно до класифікації стратегічних господарських підрозділів, розробленою американською фірмою «Бостон консалтинг груп» в ринковій практиці існують такі основні види стратегій їх розвитку:

- *стратегія наступу (атакуюча)* – це завоювання та розширення ринкової частки;
- *стратегія оборони* – це втримання існуючої ринкової частки;
- *стратегія відступу* – це скорочення ринкової частки з метою росту прибутку у результаті поступового відходу з ринку чи ліквідація даного бізнесу.

Наочно стратегії розвитку стратегічних господарських підрозділів представлені в структурно-логічній схемі 8.7.

Також однією із моделей, які підприємство може використовувати для прийняття стратегічних рішень є матриця **«продукт-ринок» Ансоффа**, що призначена для генерації стратегій в умовах ринку, який зростає, і передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту: проникнення на ринок; розвиток ринку; розроблення товару; диверсифікація.

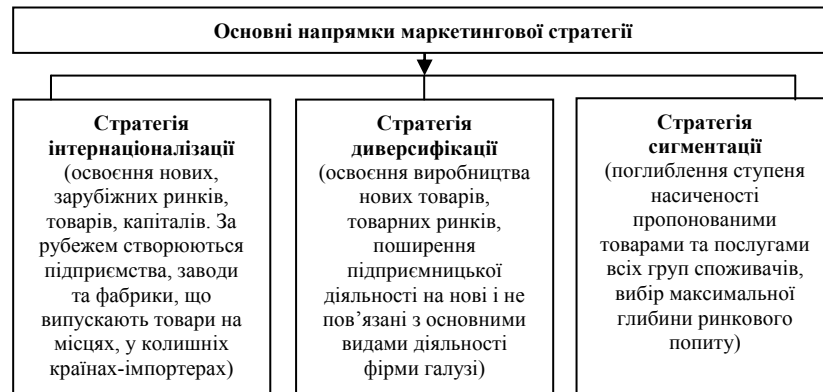
На основі цієї моделі будується матриця можливостей по товарах та ринках, яка наведена в структурно-логічній схемі 8.8.

*Стратегія глибокого проникнення* (старий товар – старий ринок) – передбачає використання наявного продукту та збільшення ринкової частки за рахунок низьких витрат і реклами при незмінному ринку, розширення галузей використання продукту та впровадження комплексу супутніх послуг.

У заключній частині програми наводиться кошторис витрат на її реалізацію у цілому і за окремими статтями, видами маркетингової діяльності; дається попередня оцінка її ефективності. Передбачаються заходи щодо контролю за ходом виконання програми.

Залежно від конкретних умов фінансування фірми маркетингологи визначають різні напрямки стратегій підприємницької, виробничо-збутової та науково-технічної діяльності.

Глобальними напрямками маркетингової стратегії є такі три виміри розширення ринкової активності, як стратегія інтернаціоналізації, стратегія диверсифікації та стратегія сигментації, характерні риси яких наведені в структурно-логічній схемі 8.5.



Структурно-логічна схема 8.5

Ухвалюючи стратегічні рішення на практиці як схему для стратегічного аналізу, застосовують моделі, з якими пов'язані базові стратегії. Застосування зазначених моделей залежить від конкретної ситуації.

Так, наприклад, *матриця «Бостон консалтинг груп» (матриця «зростання ринку – частка ринку»)*, що призначена для класифікації стратегічних бізнес одиниць фірми за допомогою двох параметрів: темпи зростання цільового сегмента (привабливість ринку) та частка ринку щодо найнебезпечнішого конкурента (конкурентоспроможність фірми).

При цьому підприємство може розглядатися як сукупність самостійних стратегічних бізнес-одиниць, які незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства.

Стратегічні бізнес-одиниці повинні відповідати таким критеріям: обслуговувати зовнішній ринок, мати коло своїх клієнтів і конкурентів,

фізичних і психічних навантажень); *соціально-психологічний* (приспосовання до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин); *професійний* (поступове вдосконалення трудових навиків) та *організаційний* (освоєння ролі й організаційного статусу робочого місця і підрозділів у загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційно-економічного механізму управління фірмою).

*Розвиток персоналу* є одним із найважливіших факторів успішної діяльності міжнародної корпорації, під яким розуміється сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, а саме: навчання, у формі загальної і професійної освіти, яке дає необхідні знання, навички і досвід; підвищення кваліфікації, завдання якого – поліпшення професійних знань і навичок; навчання в школі управління і керівництва та перекваліфікація.

Важливе значення в процесі управління персоналом у структурних підрозділах міжнародних корпорацій має *мотивація персоналу*, що передбачає прагнення працівника задовольнити потреби за допомогою трудової діяльності.

Мотивація заснована на поєднанні моральних та економічних форм стимулювання.

Для наочного опанування елементи системи управління персоналом у структурних підрозділах представлені в структурно-логічній схемі 5.3.

## 5.2. КАДРОВА ПОЛІТИКА МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ ТА РОЛЬ КАДРОВИХ СЛУЖБ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Важливе значення в процесі управління людськими ресурсами має *кадрова політика міжнародних корпорацій*, що являє собою систему поглядів, вимог, принципів, які визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом.

Кадрова політика міжнародних корпорацій знаходиться під впливом ряду факторів, які за походженням можна поділити на внутрішні і зовнішні. У свою чергу, за своїм змістом фактори логічно формують чотири групи: економічні, соціальні, інституціональні та логічні.

*Внутрішніми економічними факторами є:* рівень самостійності структурних підрозділів у вирішенні відповідних питань; перерозподіл засобів і доходи корпорації; обсяг засобів, які виділяються на соціальні заходи.



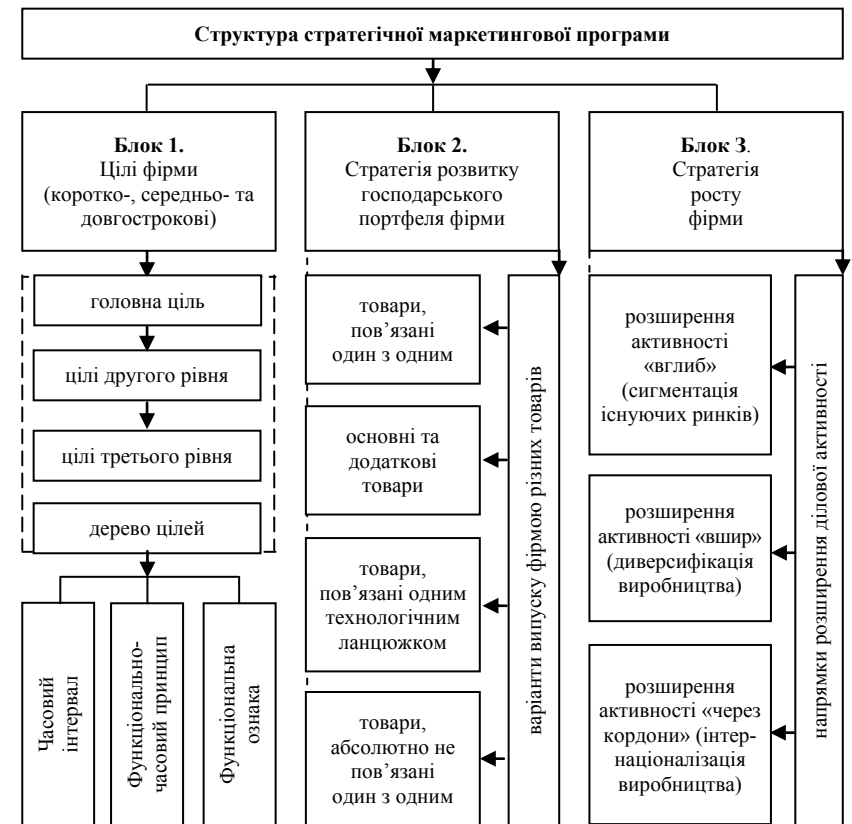
Структурно-логічна схема 5.3

одним технологічним ланцюжком та товари, абсолютно не пов'язані один з одним.

Наступним складовим елементом стратегічної маркетингової програми є вибір варіантів стратегії росту фірми, що передбачає визначення напрямків розширення ділової активності на зовнішньому ринку.

При цьому такими напрямками є розширення активності фірми «вглиб», що передбачає сигментацію існуючих ринків; розширення активності фірми «вшир» на основі диверсифікації виробництва та розширення активності фірми «через кордони», що передбачає інтернаціоналізацію виробництва.

Детальніше механізм формування стратегічної маркетингової програми представлений в структурно-логічній схемі 8.4.



Структурно-логічна схема 8.4

У процесі стратегічного планування діяльності фірми на зовнішньому ринку, визначаються конкретні завдання розвитку міжнародної корпорації. Як правило, ці завдання групуються в чотирьох сферах діяльності:

- фінансова сфера – завданнями є стійке фінансове положення, отримання прибутку, зростання ціни акцій, збільшення доходу на акціонерний капітал;
- виробнича сфера – стабільна та зростаюча якість, розвиток технологій, продуктивність, впровадження інновацій та ін.;
- маркетингова сфера – збільшення частки ринку, лояльність та прихильність покупців, популярність торгової марки та ефективність реклами;
- управління персоналом – задоволеність персоналу, професійний розвиток та соціальна захищеність персоналу.

### 8.3. СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ФІРМИ

Після формування головної мети міжнародна корпорація розробляє послідовність дій, спрямованих на їх досягнення, тобто стратегічний план. У загальному вигляді стратегічний план фірми формується на основі стратегічної маркетингової програми шляхом нарощування на ньому фінансово-економічної, технічної й організаційної основи.

Кожна фірма, що виходить на міжнародний ринок, повинна мати стратегічну маркетингову програму на наступні 3-5 років, структура якої складається з трьох взаємопов'язаних блоків: цілей фірми, стратегії розвитку господарського портфеля та стратегії росту фірми.

Стосовно розробки цілей фірми, то розрізняють короткострокові цілі (результат очікується незабаром), середньострокові та довгострокові (результат очікується у перспективі до 5-ти і більше років). Стратегічна маркетингова програма фірми спрямована, в основному на середньострокові та довгострокові цілі. Цілей у фірми може бути багато, тому необхідно виділяти головну ціль і цілі, які нею визначаються, тобто будується дерево цілей. Для досягнення головної цілі ставляться цілі другого рівня, для їх досягнення – цілі третього рівня, можуть бути проміжні цілі, підцілі.

При цьому, будуючи дерево цілей, керуються такими принципами, як побудова його за часовими інтервалами, за функціональною ознакою та за функціонально-часовим принципом, що об'єднує два попередні.

Стратегія розвитку господарського портфеля фірми передбачає вибір варіантів випуску фірмою різних товарів, оскільки будь-яка виробнича програма фірми включає кілька видів товарів. Це можуть бути товари, пов'язані один з одним, основні та додаткові товари, товари, пов'язані

*Зовнішніми економічними факторами є:* рівень доходів, рівень життя населення у країні розташування; матеріальне стимулювання праці в компаніях-конкурентах; попит на продукцію та стан економічної кон'юнктури.

*Внутрішніми економічними факторами є:* морально-психологічний клімат організації; рівень задоволення потреб; національні особливості співробітників.

*Зовнішніми економічними факторами є:* перспективи розвитку ринку праці; демографічні фактори; рівень утворення у країні розташування структурних підрозділів та менталітет населення країн базування міжнародної корпорації.

*Внутрішніми інституціональними факторами є:* пануюча корпоративна культура; традиції управління, відносини штаб-квартири і структурних підрозділів; структура управління міжнародної корпорації в цілому.

*Зовнішніми інституціональними факторами є:* діяльність МОП, ООН та інших міжнародних організацій; діяльність фірм з підбору персоналу; національне трудове законодавство країн базування структурних підрозділів.

*Внутрішніми функціональними факторами є:* структура і цілі організації; територіальне розміщення; застосовані технології; умови взаємин рівнів керівництва та структурні перетворення.

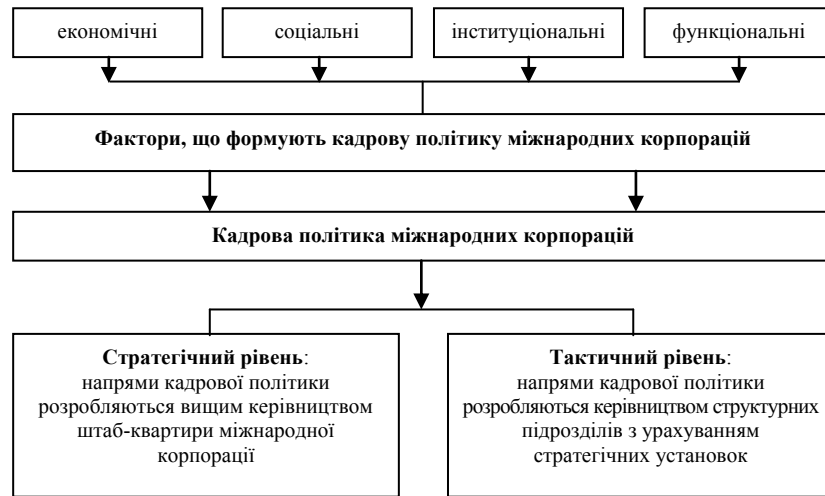
*Зовнішніми функціональними факторами є:* конкуренція роботодавців; конкуренція пропозиції робочої сили та рівень попиту на кваліфіковані кадри в країнах розміщення структурних підрозділів.

Кадрова політика розробляється на двох рівнях: стратегічному і тактичному.

*Стратегічні напрями кадрової політики включають:* планування кадрових заходів відповідно до перспективного розширення корпорації і проникнення на нові ринки; розробку схем кооперації між структурними підрозділами міжнародної корпорації; визначення основних вимог до персоналу в світлі перспектив розвитку організації; формування нових кадрових структур, розробка процедур і механізмів управління персоналом та ін.

*Тактичні аспекти кадрової політики включають:* розробку заходів управління персоналом, необхідних для виконання намічених виробничих завдань; створення механізмів управлінської і виробничої кооперації між структурними підрозділами компанії; формулювання концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання співробітників; вибір шляхів залучення, використання, збереження або вивільнення кадрів; здійснення навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації; створення сприятливих умов праці та розвиток соціального партнерства.

Наочно механізм формування кадрової політики міжнародних корпорацій представлений в наведеній нижче структурно-логічній схемі 5.4.



Структурно-логічна схема 5.4

Особливу роль у використанні трудового потенціалу працівників у корпорації відіграють повноважні *кадрові служби*, що являють собою служби управління персоналом, значення і організаційний статус яких визначається рівнем організаційного, фінансового, потенційного розвитку організації і позиції її керівництва.

Кадрові служби здійснюють моніторинг діяльності корпорації в цілому і конкретних структурних підрозділів зокрема. Детально вивчаються й аналізуються: положення компаній на ринках збуту; методи обслуговування ринків; зміни виробничої політики; заходи, проведені маркетинговими, економічними й іншими службами; досягнення науково-дослідних і винахідницьких підрозділів; впровадження інновацій, нових видів продукції і послуг; пріоритетні напрями діяльності компаній; зміни в економічній ситуації і законодавчо-правові системи країни базування.

На цій підставі розробляються заходи у сфері управління персоналом, що після узгодження зі службами штаб-квартири корпорації втілюються в життя. Кадрові служби структурних підрозділів корпорації взаємодіють між собою і пов'язані з кадровою службою головної компанії.

Функції кадрових служб міжнародних корпорацій наочно представлені в структурно-логічній схемі 5.5.

При цьому розрізняють внутрішнє і зовнішнє середовище. При аналізі зовнішнього середовища враховується інформація щодо декількох країн світу та стан світової ринкової кон'юнктури в цілому.

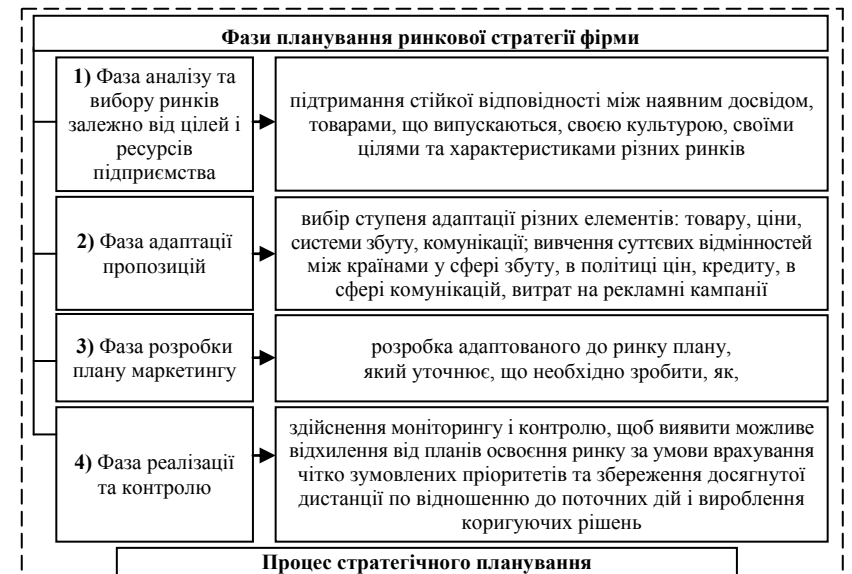
Аналіз внутрішнього середовища міжнародної корпорації зумовлений необхідністю виявити власні можливості та потенціал, на який вона може розраховувати в конкурентній боротьбі під час досягнення своїх цілей.

## 8.2. ПЛАНУВАННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

Бажання отримати прибуток більший, ніж всередині країни спонукає фірму виходити на міжнародний ринок та нарощувати свою присутність на світовому ринку.

Використання стратегічного планування дає змогу фірмі досягти ефективної підприємницької діяльності на зовнішньому ринку. Планування стратегії фірми, насамперед, передбачає здійснення функції прогнозування майбутнього. Складність економічних явищ і процесів у світовому господарстві робить стратегічне планування обов'язковою умовою господарської діяльності.

Процес планування стратегії фірми охоплює декілька фаз, особливості та функціональні напрями здійснення яких представлені в структурно-логічній схемі 8.3.



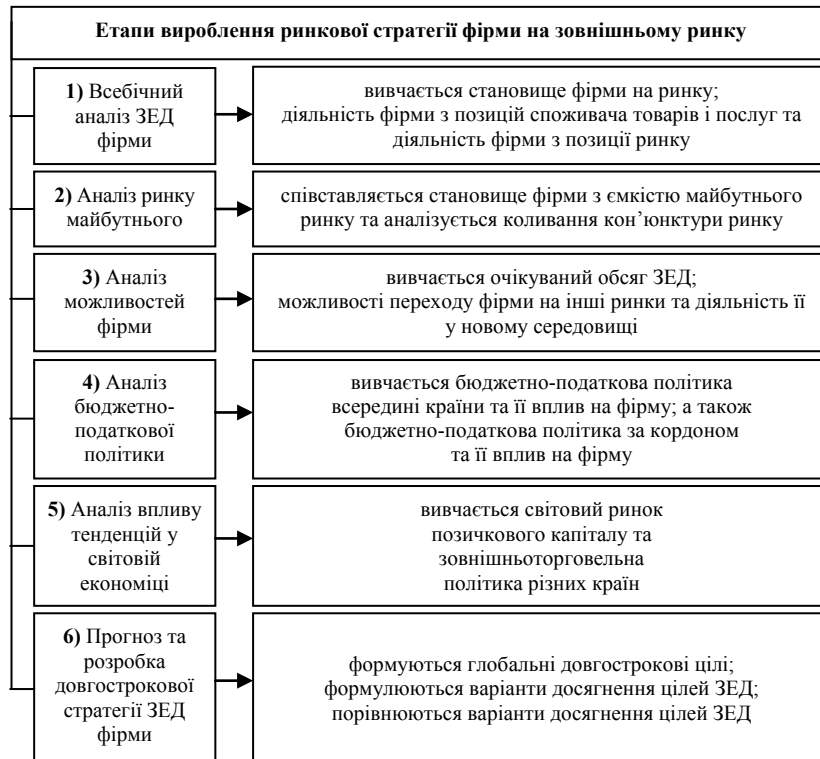
Структурно-логічна схема 8.3



**Стратегія міжнародної корпорації** – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку, що охоплює сфери, засоби та форми діяльності, систему внутрішніх взаємовідносин, а також позицію щодо зовнішнього середовища і призначений для забезпечення здійснення місії та досягнення цілей міжнародної корпорації.

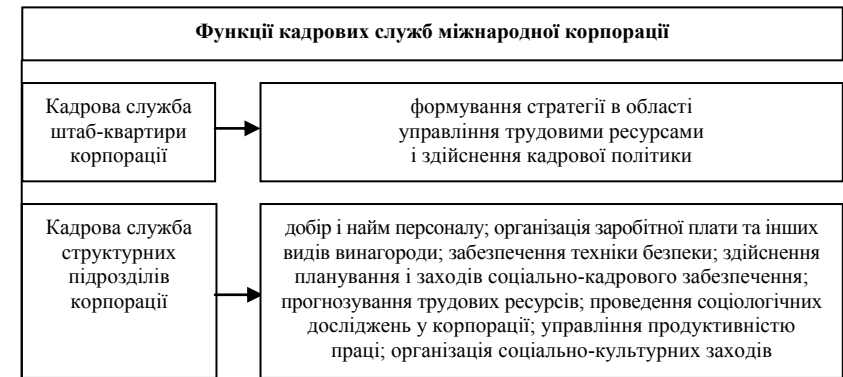
Процес вироблення ринкової стратегії фірми на зовнішньому ринку охоплює етапи, що передують здійсненню стратегії та її оцінці, тобто лише після оцінки результатів попереднього етапу, розпочинається наступний етап.

Детальніше етапи вироблення ринкової стратегії фірми на зовнішньому ринку та їх характерні риси представлені в структурно-логічній схемі 8.2.



Структурно-логічна схема 8.2

Отже, в процесі розробки ринкової стратегії формується інформаційна база, яку потрібно враховувати при функціонуванні фірми на міжнародному рівні.



Структурно-логічна схема 5.5

### 5.3. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

**Менеджмент персоналу в ТНК** – це особливий вид управлінської діяльності, сукупність принципів, норм і методів управління міжнародним колективом організацій, що здійснює діяльність у світовому масштабі.

*Менеджменту персоналу в ТНК притаманні такі особливості, як:* культурні фактори та етичні проблеми, що накладають відбиток на дії персоналу міжнародної фірми; різна практика управління людськими ресурсами в різних філіях; відмінності ринків праці в різних країнах; необхідність переміщення співробітників між підрозділами компанії, які знаходяться в різних країнах; відносини між працівниками, профспілками та підприємцями; національна орієнтація персоналу та ускладнення контролю виконання.

Нааявність цих та інших особливостей менеджменту персоналу в міжнародній сфері та управлінські проблеми, які виникають в міжнародній фірмі у зв'язку з цим, вимагають створення в міжнародній організації єдиної корпоративної культури, відіграє виключно важливу роль та забезпечує тісні контакти між штаб-квартирою та філіями і між керівниками філій з різних країн.

Детальніше механізм формування корпоративної культури, що передбачає функціонування міжнародного менеджменту на персональному рівні працівників, корпоративному, національному та глобальному рівнях, представлений в структурно-логічній схемі 5.6.



Структурно-логічна схема 5.6

Багаторівнева структура корпоративної культури ТНК визначає наявність двохярусної структури управлінських кадрів: на рівні філій та на рівні головної або регіональної штаб-квартири компанії, кожній з яких притаманні певні функції.

Міжнародний колектив у транснаціональних компаніях формується на основі етноцентричного, поліцентричного, регіоцентричного та геоцентричного підходів, особливості яких наочно наведені в структурно-логічній схемі 5.7.

Підходи до відбору персоналу в міжнародних корпораціях			
Етноцентризм	Поліцентризм	Регіоцентризм	Геоцентризм
управлінський персонал на всі ключові посади як дома, так і за кордоном підбирається з числа «домашніх» керівників	призначаються на керівні посади в країні базування і в країнах-реципієнтах представники національності даної країни	передбачається, що глобальні ринки повинні управлятися регіонально, і призначення на ключові посади визначається специфікою регіону	призначення на ключові посади визначається кваліфікацією працівника і не залежить від національності, культури, оточення

Структурно-логічна схема 5.7

## ТЕМА 8 ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

### ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Розробка ринкової стратегії фірми на зовнішньому ринку.
2. Планування ринкової стратегії фірми.
3. Стратегічний маркетинг фірми.
4. Особливості розвитку малих, середніх та великих фірм.

### 8.1. РОЗРОБКА РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

*Зовнішньоекономічна діяльність фірми включає такі основні напрямки, як вихід на зовнішній ринок; експортно-імпорتنі поставки товарів, послуг і капіталу; валютно-фінансові та кредитні операції; створення й участь у діяльності спільних підприємств; міжнародний маркетинг та моніторинг національної економічної політики й обґрунтування прийняття світогосподарських зв'язків.*

Напрямки ЗЕД фірми					
вихід на зовнішній ринок	експортно-імпорتنі поставки товарів, послуг і капіталу	валютно-фінансові та кредитні операції	створення й участь у діяльності спільних підприємств	міжнародний маркетинг	моніторинг національної економічної політики й обґрунтування прийняття світогосподарських зв'язків

Структурно-логічна схема 8.1

Для того, щоб успішно здійснювати діяльність на зовнішньому ринку, потрібно остаточно відпрацювати відповідну стратегію фірми на зовнішньому ринку.

Стратегія фірми передбачає співставлення всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності й обґрунтування прийняття оптимального рішення.

3. Вахненко Т.П. Товарний експорт України у системі світогосподарських зв'язків / Т.П. Вахненко // Економіка України. – 2006. – № 6. – С. 73-84.
4. Верланов Ю.Ю. Фінансовий менеджмент: [навч.-метод. посіб.] / Ю.Ю. Верланов. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 344 с.
5. Зимовець В. Про інтеграційні процеси у світовому фінансовому секторі / В. Зимовець // Економіка України. – 2006. – № 1. – С. 80-88.
6. Івасів Г.С. Міжнародні розрахунки: [підручник] / Г.С. Івасів. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 223 с.
7. Кадуріна Л.О. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: [посібник] / Л.О. Кадуріна. – К.: Слово, 2004. – 288 с.
8. Казюк В.В. Монетарні проблеми функціонування глобальної фінансової архітектури: [монографія] / В.В. Казюк. – Тернопіль: Астон, 2005. – 512 с.
9. Кіян О.В. Методи нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні / О.В. Кіян // Митна справа. – 2007. – № 2. – С. 13-16.
10. Кокушкіна І.В. Международная торговля и мировые рынки: [учеб. пос. для вузов] / И.В. Кокушкіна. – СПб.: Техн. кн., 2007. – 590 с.
11. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [підручник] / О.А. Кириченко. – К.: Знання, 2005. – 493 с.
12. Міжнародний менеджмент: [навчальний посібник] / В.С. Білозубенко, О.В. Озаріна, А.А. Семенов; за редакцією професора О.Б. Чернеги. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.
13. Міжнародні фінанси: [навч. посібник для вузів] / Ю.Г. Козак, Н.С. Логвінова, В.В. Ковалевський. – 3-тє вид., перероб. та доп. – К.: ЦУЛ, 2007. – 640 с.
14. Московкин В.М. Матричный анализ товарно-страновой структуры внешней торговли: на примере Украины и стран ЕС / В.М. Московкин // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3. – С. 26-36.
15. Паливана Т.М. Формування оптимальної структури капіталу корпорацій: теоретичні підходи та міжнародний досвід / Т.М. Паливана // Економіка, фінанси, право. – 2008. – № 3. – С. 18-21.
16. Прокопчук А.В. Міжнародні торговельно-економічні конфлікти: сутність, природа і класифікація / А.В. Прокопчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 4. – С. 35-47.
17. Шатковська А.О. Членство України в міжнародних фінансових організаціях: основні форми співробітництва / А.О. Шатковська // Економіка АПК. – 2006. – № 1. – С. 134-140.

## КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

**Адаптація персоналу (personnel adaptation)** – процес пристосування знову прийнятого персоналу до традицій і норм колективу компанії, а також сукупність заходів, спрямованих на ліквідацію конфліктів і скорочення терміну проходження цього процесу.

**Атестація персоналу (personnel certification)** – перевірка відповідності компетенції співробітників покладеним на них обов'язкам і оптимальності розподілу функцій з метою забезпечення найбільшої ефективності вирішення корпоративних завдань.

**Кадрова політика (personnel policy)** – система поглядів, вимог, принципів, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом.

**Кадрова стратегія (personnel strategy)** – специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи із персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

**Кадрові служби (personnel services; employment agency)** – служби управління персоналом, значення та організаційний статус яких визначається рівнем організаційного, фінансового, потенційного розвитку організації і позиції її керівництва.

**Корпоративна культура (corporate culture)** – система особистих і колективних цінностей, які сприймають та поділяють всі члени організації, набір прийомів та правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників у єдиний міжнародний колектив.

**Менеджмент персоналу у міжнародних корпораціях (personnel management in international corporations)** – особливий вид управлінської діяльності, сукупність принципів, норм і методів управління міжнародним колективом організацій, що здійснює діяльність у світовому масштабі.

**Пошук персоналу (search for personnel)** – процес виявлення із загальної маси пропозицій робочої сили найбільш придатних для виконання поставлених завдань претендентів у відповідності зі стратегією розвитку компанії.

**Система управління персоналом у міжнародних корпораціях (personnel management system in international corporations)** – комплекс підсистем елементів управління і їх відносин, закономірно пов'язаних у єдине ціле, що розмежовують сфери управління персоналом на різних рівнях.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:

### Теми рефератів

1. Розвиток системи управління персоналом у міжнародних корпораціях.
2. Мотивація персоналу у сфері міжнародного менеджменту.
3. Менеджер і вимоги до нього у міжнародних корпораціях.
4. Основні моделі управління персоналом у міжнародному менеджменті.
5. Аналіз управління персоналом у міжнародних корпораціях.

### Тести для самоконтролю

1. Ким розробляються стратегічні напрямки кадрової політики міжнародних корпорацій?
  - а) керівництвом структурних підрозділів ТНК;
  - б) персоналом ТНК;
  - в) керівництвом штаб-квартири міжнародної корпорації;
  - г) кадровою службою.
2. Формулювання концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників здійснюється на рівні:
  - а) керівництва міжнародної корпорації;
  - б) трудового колективу;
  - в) кадрових служб;
  - г) філій, дочірніх та асоційованих компаній міжнародної корпорації.
3. Що являє собою механізм реалізації кадрової політики?
  - а) розробку стратегії і тактичних заходів щодо управління персоналом;
  - б) ефективне використання особистісного потенціалу кожного працівника;
  - в) систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем;
  - г) управління на основі гнучких негайних рішень.
4. Креативні здібності співробітника міжнародної корпорації характеризують його:
  - а) освітній потенціал;
  - б) творчий потенціал;
  - в) кваліфікаційний потенціал;
  - г) особистісний потенціал.

фінансовими потоками всередині ТНК та управління фінансовими потоками ТНК як частиною міжнародних фінансових ринків, кожному з яких притаманні певні інструменти.

Фінансовий менеджмент міжнародних корпорацій передбачає діяльність у сфері міжнародних розрахунків, міжнародного руху капіталу та на міжнародних валютних ринках.

Серед міжнародних розрахунків переважають платежі із зовнішньої торгівлі, кредитів та інвестицій.

Стан міжнародних розрахунків залежить від умов зовнішньоторговельних контрактів, міжнародних правил та звичаїв, банківської практики, валютного законодавства та інших факторів.

Міжнародний рух капіталу здійснюється у формі міжнародного кредиту та міжнародних інвестицій.

Діяльність на міжнародних валютних ринках передбачає операції з купівлі та продажу різноманітних валют і здійснення зовнішньоторговельних операцій.

Невід'ємним елементом фінансового менеджменту міжнародних корпорацій є ризики, пов'язані з контрагентами та економічною або політичною ситуацією, сучасна система яких відрізняється різноманітністю форм і складністю.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Охарактеризуйте систему фінансування на рівні міжнародної корпорації.
2. Які існують внутрішні джерела самофінансування міжнародної компанії?
3. Яким чином інструменти фінансового менеджменту міжнародних корпорацій впливають на сектори міжнародного бізнесу?
4. Перелічіть основні напрями в системі фінансового менеджменту міжнародних корпорацій, розкрийте їх сутність.
5. Охарактеризуйте форми та типи міжнародних розрахунків.
6. Назвіть елементи світового валютного ринку.
7. У чому полягає сутність валютних ризиків?
8. Які існують методи захисту від валютних ризиків?

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Васенко В.К. Валютно-фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посіб.] / В.К. Васенко. – К.: ЦНЛІ, 2004. – 216 с.
2. Вахненко Т.П. Міжнародний кредит у світовій валютно-фінансовій системі / Т.П. Вахненко // Фінанси України. – 2006. – № 11. – С. 143-154.

12. Регулювання імпорту та експорту капіталу, управління золотовалютними резервами, операції з цінними паперами на відкритому ринку є:

- а) елементами процентної політики;
- б) елементами системи опосередкованого регулювання грошового обігу;
- в) засобами прямого впливу на грошово-кредитну політику;
- г) інструментами прямого регулювання грошового обігу.

13. Назвіть форми залучення іноземного капіталу для інвестування економіки країни:

- а) продаж іноземним інвесторам цінних паперів;
- б) емісія державних цінних паперів;
- в) пряме інвестування через створення як підприємств з іноземним капіталом, так і спільних підприємств;
- г) отримання кредитів, позик і гарантій міжнародних фінансових інституцій, країн, державних установ, банків тощо.

14. Від чого залежить ступінь ризику у міжнародних розрахунках?

- а) від самого контрагента за контрактом;
- б) від політичної та економічної ситуації в країні;
- в) від політичної та економічної ситуації у країні та в інших державах;
- г) від виду виробничої діяльності.

15. Які існують можливості зменшення ризику в міжнародних розрахунках?

- а) погодження сторін;
- б) погодження урядів;
- в) погодження держав;
- г) погодження кредитних установ.

### РЕЗЮМЕ

Фінансовому менеджменту міжнародних корпорацій у сфері зовнішньоекономічної діяльності притаманні певні завдання, реалізація яких визначається вибором міжнародного ринку.

Система фінансування міжнародних компаній включає в себе такі напрямки, як: планування і регулювання міжнародних грошових операцій, створення механізму фінансування міжнародної діяльності компаній та управління валютними ризиками.

Фінансовий менеджмент у сфері зовнішньоекономічної діяльності формується на стику двох секторів міжнародного бізнесу: управління

5. Яка з кадрових стратегій управління персоналом застосовується в компаніях, які перебудовують свою діяльність та ведуть боротьбу за освоєння нового ринку?

- а) підприємницька;
- б) динамічного росту;
- в) прибутковості;
- г) «круговороту».

6. Сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників носить назву:

- а) мотивація персоналу;
- б) адаптація персоналу;
- в) розвиток персоналу;
- г) стимулювання персоналу.

7. Планування кадрової роботи включає в себе:

- а) надання працюючим робочих місць в потрібний час і в потрібній кількості у відповідності з їхніми здібностями та вимогами виробництва;
- б) визначення перспективної і поточної потреби в кадрах необхідних спеціальностей і кваліфікації;
- в) прогнозування кадрової політики на перспективу відповідно до мети і завдань роботи з персоналом;
- г) визначення конкретних цілей компанії і завдань кожного працівника, що визначаються за кадровою стратегією.

8. Вивчення й аналіз поданих кандидатами анкетних даних, у результаті чого приймається рішення про прийом на роботу потенційного співробітника носить назву:

- а) наймання персоналу;
- б) добір персоналу;
- в) залучення персоналу;
- г) розподіл претендентів на роботу.

9. Що є головною метою створення міжкорпоративних навчальних центрів?

- а) підготовка кадрів для всіх підконтрольних підприємств компанії;
- б) підготовка робочих кадрів дефіцитних спеціальностей;
- в) підготовка у відносно стислий термін працівників, що володіють найсучаснішими професійними знаннями;
- г) кадрове забезпечення інтересів корпорацій, підприємств малого та середнього бізнесу.

10. Який з підходів до відбору персоналу в міжнародних корпораціях ґрунтується на довірі до місцевих керівників і кращому розумінні ними місцевих ринків, людей та політики в країні перебування?

- а) регіоцентризм;
- б) поліцентризм;
- в) геоцентризм;
- г) етноцентризм.

11. Вкажіть особливості японської системи управління персоналом:

а) усередині колективу, що сформувався на засадах прихильності до однієї загальної справи, почуття єдності забезпечується емоційною участю усіх членів, яка посилює групову солідарність;

б) при груповому прийнятті рішень усі члени колективу повинні вносити вклад у досягнення мети в повну міру своїх можливостей;

в) менеджер повинен організувати свою працю та вплинути на людей таким чином, щоб останні виконували роботу, доручену організації відповідно до її місії та цілей;

г) менеджер не повинен зосереджуватися на цілях, а має зосереджуватися на проблемах.

12. Який з підходів до відбору персоналу в міжнародних корпораціях притаманний компаніям, у яких переважає прагнення до забезпечення домінування головної компанії в керівництві діяльністю її зарубіжних філій?

- а) етноцентризм;
- б) регіоцентризм;
- в) поліцентризм;
- г) геоцентризм.

13. Продовжіть речення. Експатріанти – це:

- а) громадяни країни базування транснаціональної компанії;
- б) місцеві громадяни;
- в) громадяни третіх країн;
- г) працівники, які відраджуються, залишаючи свою країну для тривалої роботи за кордоном.

14. Яка з іноземних мов є головною мовою міжнародних комунікацій?

- а) французька;
- б) німецька;

- в) механізм валютної інтервенції;
- г) валютна політика держави.

7. Купівля кредитною установою платіжної вимоги експортера носить назву:

- а) зустрічна угода;
- б) гарантія повернення платежів;
- в) промислова кооперація;
- г) форфейтинг.

8. Спред – це:

- а) різниця між курсом купівлі та продажу;
- б) різниця між поточним і форвардним курсом;
- в) різниця між форвардним і крос-курсом;
- г) різниця між строковим і форвардним курсом.

9. Від чого залежить стан міжнародних розрахунків?

- а) від умов зовнішньоторговельних контрактів;
- б) від міжнародних правил та звичаїв;
- в) від банківської практики та валютного законодавства;
- г) від зовнішньоторговельної політики.

10. Сукупність визначених інструментів, які компанії використовують у своїй діяльності на міжнародних ринках – це:

- а) фінансовий менеджмент;
- б) крос-курс;
- в) міжнародні розрахунки;
- г) інструменти фінансового менеджменту.

11. Продовжіть речення. Фінансовий менеджмент у сфері зовнішньо-економічної діяльності...:

- а) здійснюється при кредитуванні й русі капіталів між країнами;
- б) здійснюється при купівлі та продажу різноманітних валют усіма організаціями світу;
- в) деталізує загальні функції управління стосовно фінансових потоків ТНК;
- г) проводиться перш за все у зовнішній торгівлі за надані послуги і продані товари та некомерційні операції.

### Тести для самоконтролю

1. Безумовна пропозиція однієї особи, адресована іншій, сплатити в призначений термін третій особі певну грошову суму – це:

- а) банківський переказ;
- б) соло-вексель;
- в) тратта;
- г) переказний вексель.

2. Регулювання платежів за грошовими зобов'язаннями та вимогами, які виникають між юридичними особами та громадянами різних країн на підставі економічних, політичних, науково-технічних, культурних та інших відносин – це:

- а) фінансовий менеджмент;
- б) крос-курс;
- в) міжнародні розрахунки;
- г) інструменти фінансового менеджменту.

Дії відповідних державних органів, що мають на меті зниження обмінних курсів валюти власної країни – це:

- а) ревальвація;
- б) девальвація;
- в) механізм валютної інтервенції;
- г) девізна валютна політика.

Договори з певною країною щодо одержання кредиту, необхідного для здійснення валютної інтервенції, у валюті цієї ж країни – це:

- а) валютні обмеження;
- б) валютна політика;
- в) «свап-угоди»;
- г) девальвація.

Курс, що використовується торговцями валютою для купівлі або продажу іноземної валюти в майбутньому називається:

- а) крос-курс;
- б) поточний курс;
- в) строковий курс;
- г) форвардний курс.

6. Операції щодо купівлі та продажу власної валюти або конкурентної валюти іншої держави (союзу держав) на фінансових ринках – це:

- а) девізна валютна політика;
- б) валютна інтервенція;

- в) італійська;
- г) англійська.

15. Дипломатичні навички являють собою:

- а) здатність менеджера взаємодіяти в країні перебування з діловими асоціаціями, урядовцями і політичними лідерами;
- б) здатність реагувати на різні ситуації раціонально і знаходити оптимальні рішення;
- в) знання норм спілкування і формування ефективної системи взаємодії на професійному рівні;
- г) вибір оптимальної переговорної тактики, що забезпечує досягнення поставлених цілей.

### РЕЗЮМЕ

Система управління персоналом у міжнародних корпораціях складається з таких підсистем, як: планування, пошуку, добору та найму; адаптації персоналу; розвитку та мотивації персоналу; оцінки та атестації персоналу.

Структура управління персоналом міжнародної корпорації включає в себе головну холдинг-компанію та структурні підрозділи.

Структура управління персоналом у структурних підрозділах включає тактичну підсистему, на яку покладені функції організації набору робочої сили, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, організації розподілу, переміщення, просування, звільнення працівників; оцінки і надання рекомендацій з їх подальшої кар'єри; поточного обліку і планування потреб у кадрах, та стратегічної підсистеми, що орієнтована на розробку кадрової політики на основі аналізу структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнозів розвитку виробництва, зайнятості, стратегії корпорації.

Управління персоналом у структурних підрозділах міжнародних корпорацій здійснюється на основі таких елементів, як: планування персоналу, пошук та добір персоналу, наймання та адаптація персоналу, розвиток та мотивація персоналу.

Кадрову політику міжнародних корпорацій формують економічні, соціальні, інституціональні та функціональні фактори. Вона розробляється на двох рівнях: стратегічному і тактичному.

Особливу роль у використанні трудового потенціалу працівників у міжнародній корпорації відіграють кадрові служби. У міжнародній практиці розрізняють кадрові служби штаб-квартири корпорації та

кадрові служби структурних підрозділів корпорації, кожній з яких притаманні певні функції.

У системі управління людськими ресурсами міжнародної фірми корпоративна культура відіграє виключно важливу роль. Механізм формування корпоративної культури можна реалізується на глобальному, національному, корпоративному та персональному рівнях і передбачає наявність двохярусної структури управлінських кадрів: на рівні філій та на рівні головної або регіональної штаб-квартири компанії.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Охарактеризуйте організаційну структуру системи управління персоналом міжнародних корпорацій.
2. З яких підсистем складається система управління персоналом у структурних підрозділах міжнародних корпорацій, та які елементи входять до їх складу?
3. Вкажіть позитивні та негативні наслідки діяльності міжнародних корпорацій на світовому ринку праці.
4. Охарактеризуйте функції управління персоналом у міжнародних корпораціях.
5. Розкрийте зміст добору, найму й оформлення персоналу міжнародних компаній.
6. У чому полягає сутність та специфічні особливості кадрової стратегії управління персоналом?
7. Розкрийте роль корпоративної культури в системі управління людськими ресурсами.

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ардишвили А. Стили лидерства в странах СНГ / А. Ардишвили, Д. Гаспаршвили // Мировая экономика и международные отношения. – 2002. – № 2. – С. 98-105.
2. Барков С.А. Воспитание корпоративного патриотизма как задача современного менеджмента / С.А. Барков // Вестник МУ. Сер. 18: Социология и политология. – 2008. – № 2. – С. 119-132.
3. Белошапка В.А. Катализаторы профессионального развития менеджеров в украинских и международных компаниях / В.А. Белошапка // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 7. – С. 41-47.
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом: [навчальний посібник для вузів] / М.Д. Руденко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

**Опціонні угоди (option transactions)** – купівля або продаж валюти в майбутньому за курсом, зафіксованим у момент укладання угоди.

**Соло-вексель (note of hand; promissory note)** – боргове зобов'язання однієї особи сплатити вказану суму іншій особі.

**Спред-курс (spread rate)** – різниця між поточним (спот) і форвардним курсом, що називається на форвардному ринку.

**Тратта (bill of exchange)** – безумовна пропозиція однієї особи, адресована іншій, сплатити в призначений термін третій особі певну грошову суму.

**Ф'ютчерсні операції (futures transactions)** – купівля-продаж валюти за фіксованими у момент укладання угоди цінами з виконанням операції через певний період.

**Фінансовий менеджмент міжнародних корпорацій (financial management of international corporations)** – система фінансового управління, що проводиться в умовах діяльності компаній на міжнародних ринках, в умовах інтернаціоналізації господарської діяльності і спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей у міжнародному масштабі.

**Фінансовий менеджмент у сфері зовнішньоекономічної діяльності (financial management in the field of foreign economic activity)** – це сукупність визначених інструментів, які компанії використовують у своїй діяльності на міжнародних ринках.

**Форвардний курс (forward rate)** – курс, що використовується торговцями валютою для купівлі або продажу іноземної валюти в майбутньому.

**Чеки у зовнішній торгівлі (cheques in external trade; cheques in foreign trade)** – спеціальний документ, який містить письмове розпорядження банку видати (перерахувати) вказану в ньому суму грошей з поточного рахунка особи, яка підписала чек.

**Чисте інкасо (net encashment; net collection)** – інкасація (передача) лише фінансових документів (векселі, чеки та ін.).

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:

#### Теми рефератів

1. Експортно-імпортні операції країн.
2. Міжнародне фінансування операцій транснаціональної фірми.
3. Важливі міжнародні фінансові організації.
4. Система розрахунків у здійсненні зовнішньоторговельних операцій.
5. Інвестиційний аналіз капіталовкладень при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
6. Механізми залучення кредитних ресурсів для реалізації міжнародних проектів бізнесу.



бенефіціару (експортеру), на користь якого відкрито акредитив, чи оплатити акцепт трати, яку виставив бенефіціар, чи неогоціцію (купівлю документів), виставлених йому експортером (бенефіціаром) відповідно до певних умов.

**Вексель (bill of exchange)** – цінний папір, який засвідчує безумовне грошове зобов'язання боржника (векселедавця) сплатити після настання строку визначену суму грошей власнику векселя (векселедержателю).

**Документарне інкасо (documented encashment; documented collection)** – інкасо фінансових документів, які супроводжуються комерційними документами, або інкасо тільки комерційних документів без інкасації фінансових (платіжних) документів.

**Документарний акредитив (documentary credit)** – розрахунковий документ, за яким акредитивний банк зобов'язується виплатити відповідно до інструкції покупця певну суму коштів продавцеві (бенефіціару) після пред'явлення товаророзпорядчих документів.

**Інкасо (encashment; collection of payments)** – банківська операція, що означає доручення експортера своєму банку отримати від імпортера суму платежу за контрактом проти передачі документів (фінансових, комерційних) та зарахувати і кошти на рахунок експортера.

**Кліринг (clearing)** – угода між урядами або національними банками двох і більше країн при обов'язковому взаємному заліку міжнародних вимог і зобов'язань.

**Крос-курс (cross exchange rate)** – курс, отриманий розрахунково з курсів двох валют до третьої.

**Курс покупця (buying rate)** – курс, за яким він купляє іноземну валюту за національну.

**Курс продавця (selling rate)** – курс, за яким банк-резидент продає іноземну валюту.

**Курс спот (spot rate)** – курс, що діє на ринку на певну дату.

**Міжнародні валютні ринки (international foreign exchange markets)** – сукупність операцій з купівлі та продажу різноманітних валют усіма фінансовими організаціями світу.

**Міжнародні пластикові картки (international credit cards)** – універсальний персоналізований платіжний інструмент у вигляді пластикової картки, призначений для проведення розрахунково-платіжних операцій та для отримання готівкових коштів.

**Міжнародні розрахунки (international settlements)** – регулювання платежів за грошовими зобов'язаннями та вимогами, які виникають між юридичними особами та громадянами різних країн на підставі економічних, політичних, науково-технічних, культурних та інших відносин.

5. Виноградський М.Д. Управління персоналом: [навчальний посібник для вузів] / М.Д. Руденко. – К.: ЦУЛ, 2007. – 344 с.
6. Давиденко В. Соціальний діалог у формуванні політики Міжнародної організації праці / В. Давиденко // Політичний менеджмент. – 2007. – № 1. – С. 151-165.
7. Захарченко В.И. Менеджмент во внешнеэкономической деятельности: Учеб. пособие / В.И. Захарченко. – Харьков: ООО «Одиссей», 2003. – 384 с.
8. Куриляк В.С. Методологічні проблеми міжнародного та міжкультурного менеджменту як галузей знань / В.С. Куриляк // Вища школа. – 2008. – № 4. – С. 62-75.
9. Куриляк В.С. Міжнародний менеджмент. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. – 268 с.
10. Міжнародний менеджмент: [навчальний посібник] / В.С. Білозубенко, О.В. Озаріна, А.А. Семенов; за редакцією професора О.Б. Чернеги. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.
11. Мурашко В.В. Особенности управления персоналом в международной компании / В.В. Мурашко // Діловий вісник. – 2007. – № 3. – С. 28-29.
12. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: [навчальний практичний посібник] / М.І. Мурашко. – К.: Знання, 2002. – 311 с.
13. Пивоваров С.Э. Международный менеджмент: [учеб. для вузов] / С.Э. Пивоваров. – СПб. и др.: Питер, 2005. – 647 с.
14. Рачинський А. Стратегія управління персоналом: теорія і практика застосування / А. Рачинський // Вісник НАДУ. – 2007. – № 2. – С. 53-62.
15. Сбитнев А. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры / А. Сбитнев // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 9. – С. 9-19.
16. Стахів О. Система управління персоналом у контексті контролю якості за міжнародним стандартом ISO 9001 / О. Стахів // Персонал. – 2006. – № 9. – С. 68-72.
17. Таранов П.С. Управление без тайн: Новая книга руководителя. Формулы деловых будней. Убойные доводы. Алгоритм мировоззрения. Паутина общения. Парадоксы природы: Учебное пособие. – Симферополь: Реноли, 2003. – 496 с.
18. Цимбалюк І.М. Психологія управління: [навч. посібник для вузів] / І.М. Цимбалюк. – К.: Професіонал, 2008. – 624 с.

## ТЕМА 6

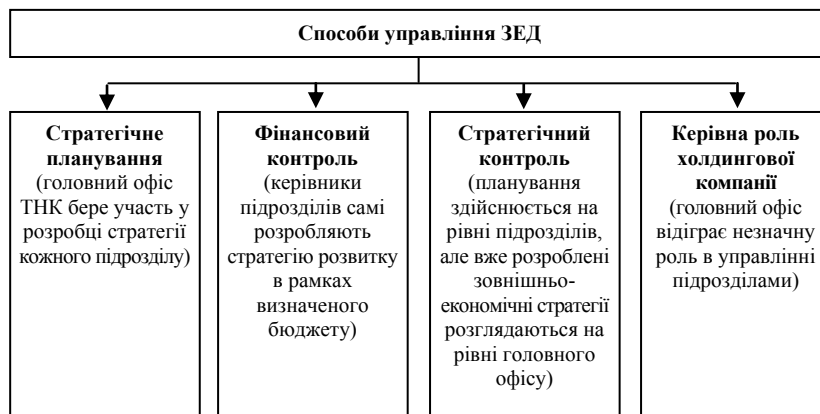
# СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

### ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Стратегія у зовнішньоекономічній діяльності.
2. Стратегічне планування.
3. Розробка базової стратегії та глобальна стратегія.

#### 6.1. СТРАТЕГІЯ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Зовнішньоекономічна діяльність буде найбільш успішною лише в тому випадку, якщо вихід підприємств на міжнародні ринки буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, а й впливатиме з довгострокових цілей. *На практиці існують чотири способи управління зовнішньоекономічною діяльністю міжнародної компанії:* стратегічне планування, фінансовий контроль, стратегічний контроль та керівна роль холдингової компанії, особливості яких представлені в структурно-логічній схемі 6.1.



Структурно-логічна схема 6.1

*Фінансування наднаціональними фінансовими установами* – передбачає фінансування галузей, які мають важливе значення для економіки країни та значних для народного господарства.

#### 7.3. РИЗИКИ У МІЖНАРОДНИХ РОЗРАХУНКАХ

Рівень та види ризиків у міжнародних розрахунках значно зростають із включенням учасників ринкових відносин до системи зовнішньоекономічної діяльності. Це пояснюється тим, що в цій системі різко загострюється конкурентна боротьба, збільшується кількість і ускладнюється структура факторів, які викликають економічні, політичні та інші ризики, зростає ступінь непередбачуваності розвитку і кон'юнктури численних ринків. Тому з урахуванням характеру множинності світогосподарських зв'язків виділяють ризики, пов'язані з контрагентами, до яких відносяться дебіторський та виробничий ризики, та ризики, пов'язані з економічною та політичною ситуацією, до яких належать політичний, валютний та платіжний ризики, що детально представлені в наведеній нижче структурно-логічній схемі 7.8.

Ризики у міжнародних розрахунках				
Ризики, пов'язані з контрагентами		Ризики, пов'язані з економічною або політичною ситуацією		
Дебіторський (неплато-спроможність контрагента)	Виробничий (ризик невиконання угоди)	Політичний (ризик настання політичної ситуації, що перешкоджає договору)	Валютний (ризик зміни курсу валют)	Платіжний (ризик затримки/відсутності переказу)
Можливості зменшення ризиків				
Погодження сторін про умови поставки; відповідні документи; арбітраж; вибір валюти, в якій виставляються рахунки		Погодження кредитних установ про акредитиви, гарантії здійснення платежів; посередництво в строкових валютних операціях; ведення рахунків в іноземній валюті		Погодження держав про гарантії, міжнародні угоди; діяльність консульств

Структурно-логічна схема 7.8

#### КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

**Акредитив (letter of credit)** – угода, в якій банк зобов'язується на прохання клієнта (імпортера) оплатити документи третій особі або

банківської позики (вона може досягти 20 %), оскільки фактор-компанія приймає на себе ризик кредитування і надає ряд інших послуг.

**Форфейтинг** – це купівля банком-форфейтором на повний строк і за заздальгідь встановленими умовами векселів, інших боргових зобов'язань і платіжних документів. Банк бере на себе ризик несплати боргових зобов'язань і збирає за це фіксовану в договорі тверду облікову ставку, премію. Джерелом коштів для банків, що беруть участь у форфейтингових операціях, слугує ринок євровалют. Основними валютами угод є долар США, німецька марка та швейцарський франк.

**Лізинг** – це кредитування купівлі машин, обладнання, споруд виробничого призначення на основі укладання орендної угоди, за якої орендар сплачує орендну плату частинами та орендодавець зберігає право власності на товари до кінця терміну. Лізинговими операціями займаються спеціальні компанії, які створюються, як правило, банком або консорціумом банків.

Банки дуже часто підтримують зовнішню торгівлю своїх клієнтів гарантіями, які в свою чергу бувають декількох видів.

**Гарантія повернення платежів (авансових сум)** передбачає банківську гарантію повернення авансових сум, отриманих його клієнтом для здійснення тієї чи іншої операції з поставки.

**Гарантія пропозиції** передбачає, що при тендерах банк учасника тендерних торгів гарантує певною сумою виконання контрактів поставки і договорів виробництва.

**Гарантія коносаментів** полягає в тому, що банк бере на себе перед пароплаванням зобов'язання відшкодування збитків, які можуть бути юридично заявлені у випадку відпуску товарів без коносаментів (коли товар прибув у порт, а відправлені поштою коносаменти ще перебувають у дорозі). Одночасно він бере на себе зобов'язання дослати затримані оригінали коносаментів.

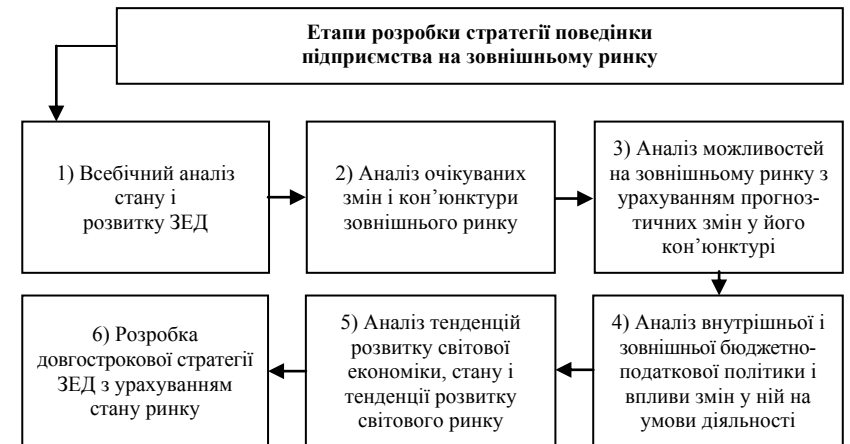
**Зустрічні угоди** – це бартерні операції.

**Проектне фінансування** – це фінансування, що дає можливість пропонувати точно адаптоване до конкретних потреб фінансування великих міжнародних проектів у таких галузях, як видобуток сировини, розвиток інфраструктури, комунікацій тощо.

**Промислова кооперація** – застосовується у випадку фінансування великих проектів або при довгострокових ділових відносинах.

**Спільне підприємство** – передбачає заснування вітчизняним підприємством разом із закордонним дочірнього підприємства за кордоном, офіційне місцезнаходження якого, як правило, розміщується в країні одного з партнерів і керівництво яким здійснюється двома партнерами спільно.

Розробка стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку включає в себе шість етапів, що наведені в структурно-логічній схемі 6.2.



Структурно-логічна схема 6.2

Перший етап – *всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності* – передбачає аналіз стану на ринку товарів і послуг, що поставляються підприємством за теперішньої структури виробництва і збуту; оцінка діяльності підприємства з позиції споживача, товарів і послуг; оцінка діяльності організації з позиції ринку.

На другому етапі – *аналіз очікуваних змін і кон'юнктури зовнішнього ринку* – визначаються тенденції розвитку ринку та їхній вплив у перспективі на становище підприємства.

На третьому етапі – *аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогнозних змін у його кон'юктурі* – аналізуються очікувана динаміка обсягів зовнішньоекономічної діяльності, доцільність переорієнтації на нові ринки збуту, умови діяльності в новому середовищі та доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку.

Четвертий етап – *аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливи змін у ній на умови діяльності організації* – передбачає розгляд впливу відповідних чинників на умови функціонування організації при змінах фіскальної політики в межах країни і за кордоном.

П'ятий етап – *аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стану і тенденції розвитку світового ринку* – передбачає врахування прогнозних змін у зовнішньоторговельній політиці різних країн, у їхній загальногосподарській кон'юктурі, врахування тенденцій розвитку світового ринку.

Шостий етап – розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках – передбачає формування глобальної довгострокової цілі (місії) зовнішньоекономічної діяльності, розробка альтернативних варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності, поділ (декомпозиція) глобальної цілі зовнішньоекономічної діяльності на кілька взаємозалежних підцілей, порівняння варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей та наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

Розробка стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, тактичному та стратегічному, особливості яких наведені наочно в структурно-логічній схемі 6.3.

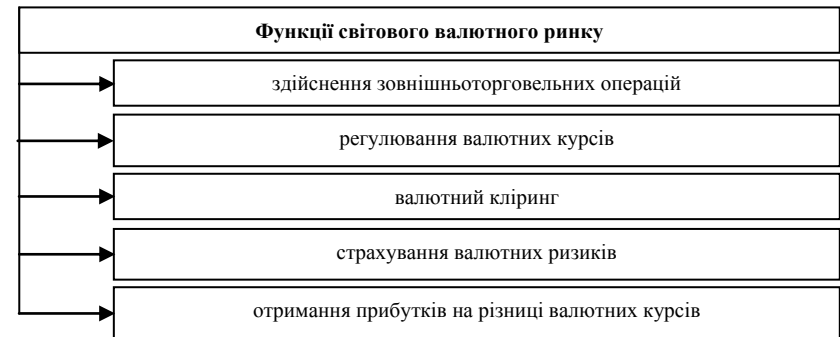
Рівні розробки стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку		
Глобальний	Тактичний	Стратегічний
охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле; при цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства	планування ЗЕД концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту	розробка стратегії поведінки підприємства здійснюється на перспективу

Структурно-логічна схема 6.3

## 6.2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Основою стратегічного менеджменту є *стратегічне планування*, під яким розуміється процес формування, оцінювання і прийняття стратегій розвитку бізнесу. До питань стратегічного планування належить також контроль реалізації планів і їхнє коригування. Стратегічні плани базуються на прогнозуванні майбутнього стану підприємства і зовнішнього середовища.

Стратегічне планування в міжнародній корпорації здійснюється на трьох рівнях – головної компанії, структурних підрозділів та функціональних відділів. Відповідно, виділяють три рівні стратегії: корпоративна стратегія, стратегія структурних підрозділів та функціональна стратегія, особливості яких представлені в структурно-логічній схемі 6.4.



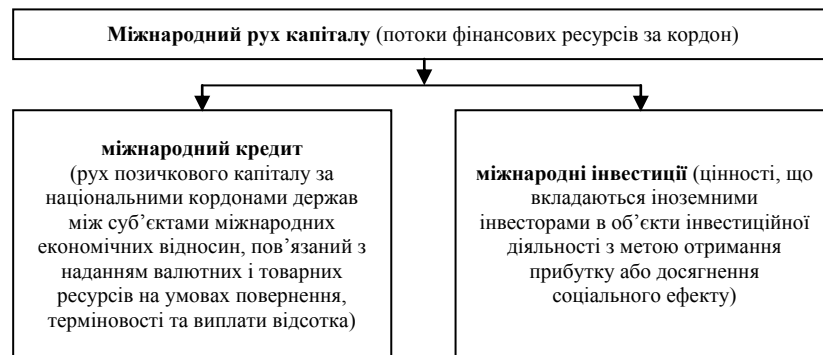
Структурно-логічна схема 7.6

Для фінансування своїх зовнішньоторговельних операцій експортери та імпортери можуть, насамперед, скористатися звичайними кредитними послугами обслуговуючого банку, а саме, контокорентними кредитами. Але специфічні умови зовнішньої торгівлі спричинили виникнення особливих кредитних форм забезпечення. Тому основними інструментами фінансування зовнішньої торгівлі є факторинг, форфейтинг, лізинг, гарантія, зустрічні угоди, проектне фінансування, промислова кооперація, спільне підприємництво та участь в торгівлі фінансових установ, які наочно представлені в структурно-логічній схемі 7.7.



Структурно-логічна схема 7.7

**Факторинг** – це купівля спеціалізованою фінансовою компанією грошових вимог експортера до імпортера та їх інкасація, тобто збирання боргу з покупця. Фактор-компанія зобов'язується або переказувати клієнту гроші в міру збирання їх з боржників, або сплатити йому готівкою при укладанні угоди. Вартість факторинга дорожче, ніж вартість звичайної



Структурно-логічна схема 7.5

Інакше кажучи, це передача грошей кредиторами позичальникам в інших країнах або власниками підприємств за рубежем своїм філіям, або дочірнім підприємствам.

Міжнародний кредит бере участь у кругообігу капіталу на всіх його стадіях, опосередковуючи перехід його з однієї форми в іншу (грошову у виробничу, виробничу у товарну, а товарну знову у грошову).

Значення міжнародного кредита в розвитку світової економіки полягає в тому, що завдяки кредиту відбувається перерозподіл капіталів між країнами у відповідності з потребами і можливостями більш прибуткового застосування.

Довгострокові вкладення капіталу здійснюються у вигляді прямих інвестицій, що передбачають кредитування або придбання акцій в зарубіжному підприємстві, котре у значній мірі знаходиться у власності інвестора або під його контролем, та портфельних інвестицій, що передбачають кредитування або придбання акцій в зарубіжному підприємстві, що не належить або не підконтрольне інвестору.

Однією із складових фінансового менеджменту міжнародних корпорацій є також **діяльність на міжнародних валютних ринках**, характерними рисами якого є величезний обсяг фінансових ресурсів та операцій; глобальність, тобто відсутність територіальних обмежень; цілодобовий режим операцій; залучення до операцій суб'єктів/інституцій з високим рейтингом/репутацією; широкий діапазон використовуваних фінансових інструментів; уніфікація правил і стандартів операцій та високий рівень використання інформаційних технологій.

Основні функції світового валютного ринку представлені в структурно-логічній схемі 7.6.

Рівні стратегічного планування в міжнародних корпораціях		
Корпоративна стратегія	Стратегія структурних підрозділів	Функціональна стратегія
визначає напрями розвитку організації в цілому, її структурних підрозділів, товарних ліній	будується на основі загальної корпоративної стратегії, яка встановлює загальні напрями розвитку міжнародної корпорації	стосується найважливіших функцій: маркетингу, фінансів, кадрів, постачання, виробництва та НДДРК

Структурно-логічна схема 6.4

*Стратегічне планування на корпоративному рівні* обов'язково охоплює питання щодо придбання нового бізнесу, розширення або скорочення існуючого, створення або закриття структурних підрозділів, створення спільних підприємств з іншими компаніями в нових країнах або галузях.

*Стратегія на рівні структурного підрозділу* більш детально визначає, яким чином будуть досягнуті стійкі переваги перед конкурентами, яким буде внесок підрозділу в досягненні цілей та вирішенні завдань, що стоять перед міжнародною корпорацією в цілому.

*Стратегії функціонального рівня* стосуються найважливіших функцій: маркетингу, фінансів, кадрів, постачання, виробництва та НДДРК і під час розробки передбачають врахування стратегій вищого рівня.

Координація стратегій на функціональному рівні й стратегій на рівні структурних підрозділів дозволяє досягти стратегічних цілей міжнародної корпорації в цілому.

Процес стратегічного планування є системою, функціонування якої пов'язане з аналізом зовнішнього середовища і реагуванням на зміну зовнішніх умов функціонування підприємства. В результаті аналізу встановлюються причини і масштаби відхилень, що забезпечує своєчасне реагування на виявлені зміни і здійснення відповідних коригувальних заходів.

У процесі стратегічного планування виділяють етапи, характерні особливості яких наведені в представленій нижче структурно-логічній схемі 6.5.

### 6.3. РОЗРОБКА БАЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ГЛОБАЛЬНА СТРАТЕГІЯ

Відправним моментом у стратегічному плануванні є вибір базової стратегії. Вихідними даними для вибору базової стратегії служать як макроекономічні чинники, так і внутрішні можливості підприємства, що визначаються циклом його розвитку, а основне завдання, що вирішується при цьому, полягає у забезпеченні узгодженості між цілями і ресурсами.



Структурно-логічна схема 6.5

У розробці варіантів базової стратегії широко використовується методичний прийом, пов'язаний зі стратегічною сегментацією діяльності організації і виділенням стратегічних зон господарювання (СЗГ). Цей прийом є своєрідним поглядом збоку на об'єкт управління, пов'язаний з аналізом зовнішнього оточення і врахуванням окремих тенденцій, загроз і нових можливостей.

На першому етапі розробки базової стратегії первинний аналіз полягає у виборі СЗГ і дослідженні їх у відриві від наявної структури і номенклатури продукції і послуг. Це дає змогу оцінити перспективи, що розкриваються в певній СЗГ будь-якому конкуренту з погляду можливостей розвитку, прибутковості, стабільності і технології, і вирішити, як організація може конкурувати в цій зоні з іншими фірмами.

Після вибору СЗГ на підприємстві приступають до розробки номенклатури продукції і послуг, із якими воно вийде на ринок у даних зонах (сферах) діяльності. Для цього керівництво організації,

Особливістю міжнародних розрахунків є те, що в країнах з частково конвертованою валютою держава використовує певні валютні обмеження.

Валютні обмеження являють собою законодавчу чи адміністративну заборону, лімітування і регламентацію операцій резидентів і нерезидентів з валютою й іншими валютними цінностями. Звичайно, валютні обмеження стають причиною негативних наслідків. Вони звужують можливості й підвищують витрати валютного обміну і платежів за зовнішньоторговими угодами. Однак вони об'єктивно необхідні.

З метою полегшення управління міжбанківськими розрахунками, зниження їхнього ризику та зменшення потреби тримати великі резерви в центральному банку вдаються до клірингу, тобто заліку взаємних вимог.

Кліринг – це процедура періодичного взаємозаліку за зобов'язаннями учасників розрахунків певної платіжної системи, що включає процес отримання, сортування та розподілу розрахункових документів кожного учасника розрахунків, а також визначення остаточного розрахункового сальдо.

Розрахунки за результатами клірингу в певній платіжній системі здійснюються розрахунковим банком, що обслуговує цю систему, згідно з правилами платіжної системи і взаємними угодами між її учасниками.

Говорячи про золото як засіб міжнародних розрахунків, варто зауважити, що першим світовим грошовим товаром виступило золото. Зараз золото є основою міжнародних розрахунків, а долар певною мірою забезпечує посередництво між золотом та іншими валютами. Золото також є заміником і національної валюти, і іноземної при міжнародних розрахунках.

Міжнародні пластикові картки є засобом безготівкових розрахунків, які призначені для оплати вартості товарів і послуг, а також видачі грошей готівкою як на території України, так і за її межами. Порядок використання карток регламентується чинним законодавством України, статутом та правилами міжнародних асоціацій та угодами з банками-емітентами.

Однією із складових фінансового менеджменту міжнародних корпорацій є також *міжнародний рух капіталу*, що означає потоки фінансових ресурсів за кордон, головним чином у вигляді міжнародного кредиту та прямих зарубіжних інвестицій, сутність яких представлена в наведеній нижче структурно-логічній схемі 7.5.

За способом передачі розрізняють три види чеків:

- чек на пред'явника – кожен власник чека вправі пред'явити його для оплати чи подати на інкасо. Його правомірність не підлягає перевірці;
- *ордерний чек* – у ньому однозначно названо одержувача, який може передати свої права на чек з допомогою так званого індосаменту третій особі.
- *іменний чек* – письмове розпорядження видати (перерахувати) вказану в ньому суму грошей конкретній особі.

Ризик неплатежу при чековому обігу суттєво вищий, ніж при переказі, особливо за клієнтськими чеками, коли немає гарантій, що банк, на який вони видані, здійснив платіж.

Одним з найважливіших інструментів розрахунків (і кредитування), які використовуються в міжнародній торгівлі, служить *вексель*, що є цінним папіром, який засвідчує безумовне грошове зобов'язання боржника (векселедавця) сплатити після настання строку визначену суму грошей власнику векселя (векселедержателю).

Існують два основних види векселів:

*Соло-вексель* – боргове зобов'язання однієї особи сплатити вказану суму іншій особі.

*Тратта* – безумовна пропозиція однієї особи, адресована іншій, сплатити в призначений термін третій особі певну грошову суму.

У міжнародних розрахунках найчастіше використовується переказний вексель (тратта). Форма векселя має важливе значення, оскільки при її недотриманні вексель втрачає силу зобов'язання.

Вексель є абстрактною угодою, тому що не вказується матеріальна основа боргу. Предметом вексельного зобов'язання завжди є гроші, а не товари і не цінні папери. Термін платежу за векселем має бути одним для всієї вексельної суми. Вексель без вказівки терміну платежу розглядається як такий, що має сплачуватись при пред'явленні.

Основними типами міжнародних розрахунків є розрахунки національною та міжнародними валютами, кліринг, золото та пластикові картки.

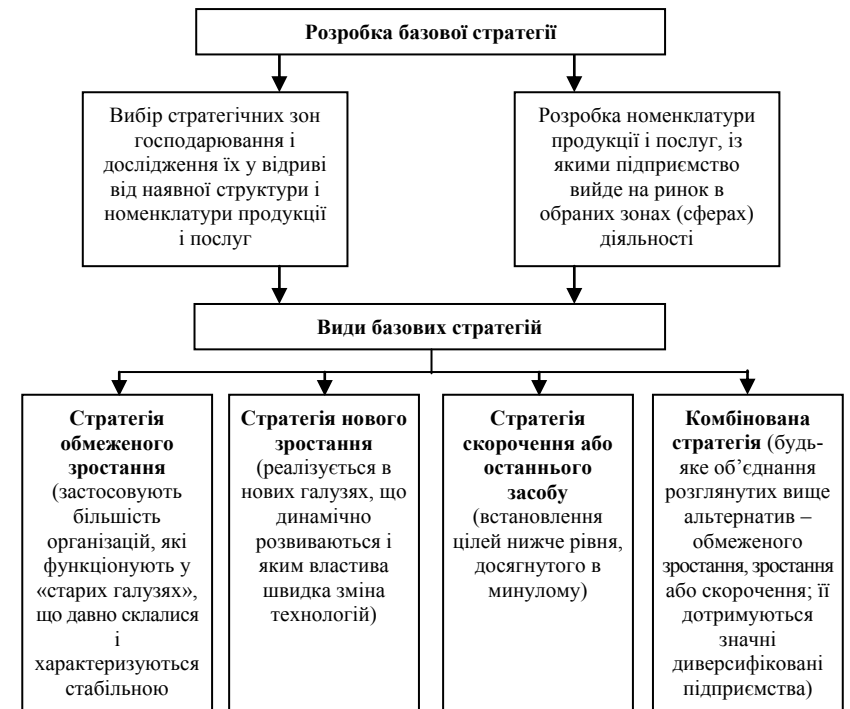
На ефективність розрахунків національною валютою, що використовується в зовнішньоекономічних зв'язках і міжнародних розрахунках, впливає динаміка валютних курсів. А з другого боку, нормальне функціонування товарно-грошових відносин можливе тільки в умовах вільного обміну національної валюти на валюти інших країн.

що спирається на результати стратегічного аналізу, може використовувати такі інструменти формування номенклатури продукції, як життєвий цикл виробу, матриця можливостей щодо товарів-ринків, аналіз продуктового портфеля і т.д.

Ринкових стратегій може бути декілька, відповідно до видів виготовленої продукції. Зміст базових стратегій залежить від умов освоєння ринків, номенклатури виробництва, конкурентоспроможності продукції, фінансових, технологічних, збутових, кадрових можливостей підприємства, а також інших чинників.

Традиційно виділяють наступні види базових стратегій: стратегія обмеженого зростання, нового зростання, скорочення або останнього засобу та комбінована стратегія (структурно-логічна схема 6.6).

При впровадженні *стратегії обмеженого зростання* цілі розвитку підприємства встановлюються «від досягнутого» і коригуються з урахуванням зміни умов функціонування (темів інфляції, рівня насиченості ринку, платоспроможного попиту тощо).



Структурно-логічна схема 6.6

**Стратегія нового зростання** визначається щорічним значним зростанням обсягів виробництва стосовно рівня попереднього року.

На стратегію **скорочення або останнього засобу** орієнтуються, якщо показники діяльності організації мають стійку тенденцію до погіршення і жодні засоби не допомагають їй протистояти.

**Комбінованої стратегії** дотримуються значні диверсифіковані підприємства, що активно функціонують у декількох галузях із властивими нам розходженнями в ринковій кон'юнктурі.

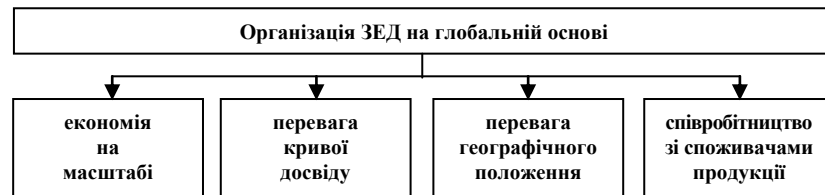
Наочно механізм формування базової стратегії наведений в структурно-логічній схемі 6.6.

При впровадженні базової та глобальної стратегій треба враховувати, що існує два основних типи міжнародних галузей:

1. **Багатонаціональна галузь** – це сукупність національних галузей, конкурентні переваги в одній з країн у більшій або меншій мірі не залежать від конкуренції.

2. **Глобальна галузь** – тут на конкурентні переваги в одній країні сильно впливає ситуація в інших країнах. Фірми, що належать до глобальної галузі, конкурують одна з одною у всьому світі.

Організація діяльності на глобальній основі досягається за рахунок таких чинників, як економія на масштабі, перевага кривої досвіду, перевага географічного положення, співробітництво зі споживачами продукції, що наочно представлені в структурно-логічній схемі 6.7.



Структурно-логічна схема 6.7

**Економія на масштабі** полягає в тому, що корпорація, яка пропонує стандартну продукцію на багатьох ринках, може одержати додатковий прибуток за рахунок широкомасштабного виробництва,

**Перевага кривої досвіду** свідчить, що фірми можуть одержати додатковий прибуток у результаті обміну досвідом і спільним використанням ресурсів у різних країнах.

**Перевага географічного положення** полягає в можливості виникнення ситуації, коли виробництво компонентів дешевше в одній країні, складання їх – в іншій, а проведення науково-дослідних робіт – у

- 4) банк, який представляє документи імпортеру-платнику;
- 5) імпортер-платник.

**Акредитив** – це угода, в якій банк зобов'язується на прохання клієнта (імпортера) оплатити документи третій особі або бенефіціару (експортеру), на користь якого відкрито акредитив, чи оплатити акцепт трати, яку виставив бенефіціар, чи неогоціацію (купівлю документів), виставлених йому експортером (бенефіціаром) відповідно до певних умов.

Акредитив за формою буває **грошовий**, що виплачується у зазначеній валюті, або у валюті країни, де акредитиви пред'являються, за курсом на день платежу та **товарний** (документарний), який передбачає, що покупець дає доручення банку, який обслуговує, відкрити такий товарний акредитив, де вказується найменування товару та документи, які необхідно пред'явити для отримання платежу.

Слід зазначити, що акредитивна форма розрахунків найбільш складна і дорога. За виконання акредитивних операцій (перевірку документів, авізування, платіж, підтвердження) банки беруть високу комісію, яка складає близько 3,0 % суми платежу. Крім того, для відкриття акредитива імпортер бере кредит, за який платить відсотки, але ця форма розрахунків має переваги, вона дає можливість імпортеру контролювати через банки виконання угод експортером, а для експортера – це єдина форма розрахунків, яка дає гарантію отримання платежу.

**Чек** – це спеціальний документ, який містить письмове розпорядження банку видати (перерахувати) вказану в ньому суму грошей з поточного рахунка особи, яка підписала чек.

Існують різні види чеків:

**Банківський ордерний чек** може за бажанням клієнта виступати замість переказу. Як правило, він відсилається банком безпосередньо отримувачу. Іноді чек вручається чекодавцю, щоб він передав або надіслав його отримувачу. В більшості випадків цей чек пред'являється отримувачем банку-кореспонденту банку чекодавця. Після перевірки підписів банку чекодавця може бути виписана сума в іноземній валюті.

Іншим видом чека в міжнародному обігу є **клієнтський чек**, за допомогою якого чекодавець здійснює платіж безпосередньо своєму партнеру, що в цілому виявляється швидше, ніж платіж за допомогою переказів. На відміну від банківського, клієнтський чек виставляється клієнтам на їхній банк. Це в більшості випадків розрахункові чеки на пред'явника, виписані в національній чи іноземній валюті залежно від домовленості сторін.



Головними чинниками, що виражають стан міжнародних розрахунків є: валютне законодавство; особливості банківської практики; умови зовнішньоторговельних контрактів; міжнародні правила і звичаї; економічні і політичні відносини між країнами та умови кредитних угод.

Основними формами міжнародних розрахунків є банківський переказ, інкасо, акредитив, чек та вексель.

**Банківський переказ** – це доручення одного банку іншому виплатити бенефіціару певну суму валюти. Це основна форма міжнародних розрахунків у сучасній практиці. Крім того, банківський переказ є елементом всіх інших форм міжнародних розрахунків (акредитиви, інкасо, чеки, векселі). Банківський переказ належить до платних комісійних операцій банку. Усі банки, які беруть участь у здійсненні банківського переказу, беруть комісію за проведення операції.

Оплата переказом можлива на будь-якій стадії виконання контракту: до відвантаження товару та після, через певний період.

Для здійснення переказів, які надходять регулярно, призначені тому самому одержувачу й сума яких щоразу однакова, можна скористатися так званим дорученням банку на проведення операцій за зобов'язаннями клієнта за його рахунок. У такому випадку банк платника щоразу автоматично переказує у відповідний час заздалегідь визначену суму. Для боржника це не тільки заощадження часу, але й гарантія того, що він не пропустить терміну сплати.

**Інкасо** – це банківська операція, що означає доручення експортера своєму банку отримати від імпортера суму платежу за контрактом проти передачі документів (фінансових, комерційних) та зарахувати кошти на рахунок експортера.

Особливості інкасо в міжнародних розрахунках полягають в тому, що вони використовуються як при розрахунках за умови негайної оплати, так і при погашенні боргу за комерційним кредитом; мають документарний характер, тобто банки приймають на інкасо доручення експортерів за наявності фінансових та комерційних документів; платіжні документи акцептуються імпортером у попередньому порядку; широко використовується кредит: експортеру – у вигляді дисконту векселів; імпортеру – у вигляді підтоварних позик.

В інкасовій формі розрахунків беруть участь:

- 1) доручитель – клієнт, який доручає інкасову операцію своєму банку;
- 2) банк-ремітент, якому доручитель доручає операцію з інкасування;
- 3) інкасуєчий банк, який отримує валютні кошти;

третій. Глобальна компанія перебуває в більш вигідному становищі, вибираючи місце розташування своїх підрозділів;

*Співробітництво зі споживачами продукції* свідчить, що якщо клієнтом є багатонаціональна корпорація, то діяльність з її обслуговування на глобальному рівні окупиться.

Ці та інші переваги фірма може одержати, якщо вона організована на глобальному рівні.

## КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

**Стратегічне планування (strategic planning)** – процес визначення головних цілей міжнародної корпорації, ресурсів, необхідних для їх досягнення та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів.

**Стратегія (strategy)** – загальний план для досягнення цілей організації; довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі.

**Базова стратегія розвитку підприємства (core strategy of the enterprise development)** – варіант загальної стратегії організації, заснованої на комплексі функціональних стратегій, проектів і програм.

**Прямий продаж (direct sale)** – виробник сам продає свою продукцію безпосередньо на іноземному ринку через експортну службу.

**Непрямий продаж (indirect sale)** – виробник діє через іншу фірму в країні базування, спрямовуючи свою продукцію на міжнародний ринок.

**Місія міжнародної корпорації (mission of an international corporation)** – основна загальна мета її діяльності, чітко виражена причина існування корпорації, що деталізує її статус і забезпечує напрям й орієнтири для визначення цілей і стратегій для різних структурних підрозділів.

**Стратегічний план (strategic plan)** – послідовність дій, спрямованих на досягнення головної мети та цілей міжнародної компанії.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:

### Теми рефератів

1. Структура та зміст бізнес-плану при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
2. Розвиток глобальних напрямків стратегії у короткострокових і довгострокових цілях фірми.

3. Розробка стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.
4. Перехідні стратегії ТНК на початку третього тисячоліття.
5. Зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств в умовах глобалізації світової економіки.

#### Тести для самоконтролю

1. Який зі стратегічних профілів міжнародних компаній розглядає світ як сукупність ринків, що мають деякі загальні характеристики?
  - а) етноцентризм;
  - б) поліцентризм;
  - в) геоцентризм;
  - г) регіоцентризм.
  
2. На якому з етапів стратегічного планування формується його інформаційна база, досліджуються тенденції розвитку широкого кола процесів і явищ у галузі, на ринках збуту, у цілому в економіці?
  - а) реалізація і контроль за виконанням і коригування стратегічного плану;
  - б) варіантна розробка стратегії;
  - в) визначення мети і завдань підприємства;
  - г) стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення.
  
3. При якому способі управління керівники підрозділів самі розробляють стратегію розвитку лише з тією умовою, що вони повинні вкладатися в рамки визначеного бюджету?
  - а) стратегічне планування;
  - б) стратегічний контроль;
  - в) фінансовий контроль;
  - г) при керівній ролі холдингової компанії.
  
4. При якому стратегічному профілю міжнародних компаній підприємство визначає важливість специфічних чинників, що впливають на його міжнародну діяльність, а також вплив цієї діяльності на оборот капіталу і рентабельність?
  - а) етноцентризм;
  - б) поліцентризм;
  - в) геоцентризм;
  - г) регіоцентризм.

Детальніше механізм формування фінансового менеджменту міжнародних корпорацій представлений в структурно-логічній схемі 7.3.

#### 7.2. МІЖНАРОДНІ РОЗРАХУНКИ ТА ФІНАНСУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ

Однією із складових фінансового менеджменту міжнародних корпорацій є *сфера міжнародних розрахунків*, яка функціонує з урахуванням форм і типів міжнародних розрахунків, які наочно наведені в структурно-логічній схемі 7.4.



Структурно-логічна схема 7.4

Міжнародні розрахунки включають, з одного боку, умови і порядок здійснення платежів, вироблені практикою і закріплені міжнародними документами і звичаями, а з іншого – щоденну практичну діяльність банків щодо їх проведення.

Міжнародні розрахунки здійснюються переважно у безготівковій формі. Основними посередниками в міжнародних розрахунках є банки, між якими виникають кореспондентські відносини, а на основі них здійснюється рух валюти між різними країнами. Суб'єктами міжнародних розрахункових операцій є експортери, імпортери і банки. Учасниками міжнародних розрахунків можуть бути установи, організації, підприємства та фізичні особи, що є платниками або одержувачами коштів. В основу міжнародних розрахунків покладено рух товаророзпорядчих документів і операційне оформлення платежів.

оперування власними цінними паперами на закордонних ринках та управління валютними ризиками.

Фінансовий менеджмент у сфері зовнішньоекономічної діяльності формується на стику двох секторів міжнародного бізнесу.

З одного боку, його основою є система управління транснаціональними компаніями (ТНК), оскільки фінанси ТНК є лише частиною всієї компанії, куди входять операційна діяльність, маркетинг, дослідження і розробка, персонал. Тому управління фінансовими потоками міжнародної компанії впливає із загальнокорпоративного планування, організаційної структури, керівництва та ін. Фінансовий менеджмент у сфері зовнішньоекономічної діяльності, у зв'язку з цим, деталізує загальні функції управління стосовно фінансових потоків ТНК.

З іншого боку, фінансові ресурси ТНК та її грошові потоки є складовою міжнародних фінансових ринків. У зв'язку з цим, управління грошовими потоками ТНК залежить від загальної системи міжнародних фінансів, ланками якого є як і ТНК, так і держави, фізичні особи, міжнародні організації та валюти різноманітних країн. Відповідно до цього, управління фінансовими потоками ТНК залежить від міжнародних фінансів.



Структурно-логічна схема 7.3

5. На якому рівні розробки стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку планування ЗЕД концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту?

- глобальний;
- поточний;
- тактичний;
- стратегічний.

6. Яка з базових стратегій реалізується в нових галузях, що динамічно розвиваються і яким властива швидка зміна технологій?

- стратегія обмеженого зростання;
- стратегія скорочення;
- комбінована стратегія;
- стратегія останнього засобу.

7. Що є основою стратегічного менеджменту?

- контроль реалізації планів та їх коригування;
- отримання прибутку;
- стратегічне планування;
- стратегічний контроль.

8. При якому способі управління ЗЕД компанії планування здійснюється на рівні підрозділів, але вже розроблені зовнішньоекономічні стратегії старанно розглядаються на рівні головного офісу?

- стратегічне планування;
- стратегічний контроль;
- фінансовий контроль;
- при керівній ролі холдингової компанії.

9. Яка базова стратегія характерна для диверсифікованих підприємств, що активно функціонують у декількох галузях із властивими їм розходженнями в ринковій кон'юнктурі?

- стратегія обмеженого зростання;
- стратегія скорочення;
- комбінована стратегія;
- стратегія останнього засобу.

10. Що є головним завданням етапу реалізації, контролю за виконанням і коригуванням стратегічного плану?

- забезпечення безперервного циклічного характеру стратегічного планування;
- мобілізація ресурсів і координація діяльності всіх підрозділів підприємства в напрямку досягнення заявлених довгострокових цілей;
- вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.
- просування в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві.

11. При якому з варіантів продажу фірма виробник діє через іншу фірму в країні базування, спрямовуючи свою продукцію на міжнародний ринок?

- прямий продаж;
- непрямий продаж;
- експорт товару;
- імпорт товару.

12. Побудуйте ранжирований ряд послідовності стратегічного планування?

- реалізація і контроль за виконанням і коригування стратегічного плану;
- варіантна розробка стратегії;
- визначення мети і завдань підприємства;
- стратегічний аналіз і прогнозаційне забезпечення.

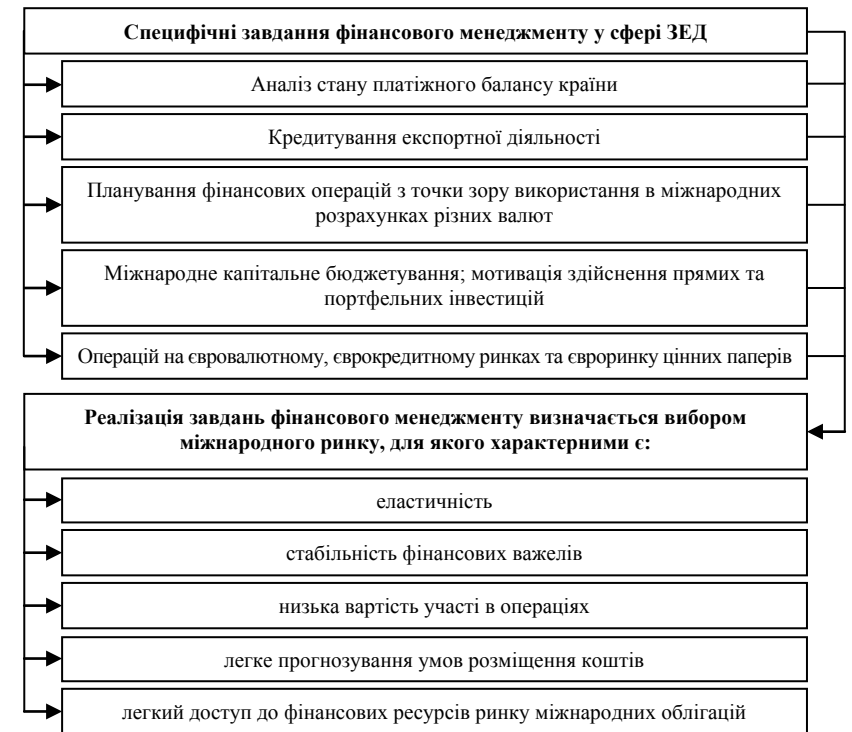
13. Яким чином здійснюється аналіз можливостей фірми на зовнішньому ринку з урахуванням прогнозних змін у його кон'юнктурі?

- визначаються тенденції розвитку ринку і їхній вплив у перспективі на становище підприємства;
- розглядається вплив відповідних чинників на умови функціонування організації при змінах фіскальної політики в межах країни і за кордоном;
- аналізуються очікувана динаміка обсягів зовнішньоекономічної діяльності, доцільність переорієнтації на нові ринки збуту, умови діяльності в новому середовищі та доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку;
- беруться до уваги прогнозні зміни в зовнішньоторговельній політиці різних країн, у їхній загальногосподарській кон'юнктурі, враховуються тенденції розвитку світового ринку.

Реалізація завдань фінансового менеджменту зумовила певні напрями в системі фінансування міжнародних компаній, основними з яких є:

- планування і регулювання міжнародних грошових операцій;
- створення механізму фінансування міжнародної діяльності компаній;
- управління валютними ризиками.

У свою чергу, завдання фінансового менеджменту у сфері зовнішньоекономічної діяльності дещо інші й спрямовані на врахування макроекономічної ситуації в країні та за її межами (схема 7.2).



**Структурно-логічна схема 7.2**

Фінансовий менеджмент у сфері зовнішньоекономічної діяльності формується на основі визначених інструментів, які компанії використовують у своїй діяльності на міжнародних ринках. Серед цих інструментів традиційно виділяють планування фінансових потоків, купівля і продаж валют для обслуговування різноманітних операцій, купівля і продаж акцій та інших цінних паперів на міжнародних фінансових ринках,

## ТЕМА 7

# ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

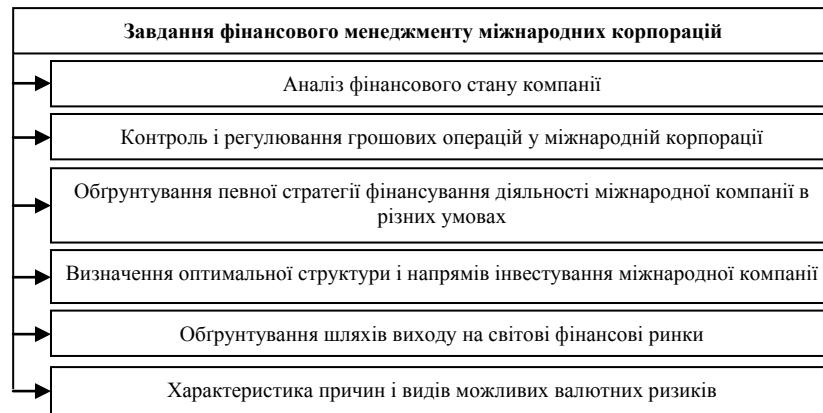
### ПЛАН ЛЕКЦІЙ:

1. Сутність фінансового менеджменту ЗЕД та міжнародних корпорацій.
2. Міжнародні розрахунки та фінансування зовнішньої торгівлі.
3. Ризики у міжнародних розрахунках.

#### 7.1. СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗЕД ТА МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

Фінансовий менеджмент міжнародних корпорацій базується на тому, що її виробнича, комерційна і фінансова діяльність на зовнішніх ринках, в економіці інших країн має додаткові вигоди, переваги порівняно з діяльністю на національному ринку. Це є неодмінною умовою доцільності підприємницької діяльності на міжнародній арені.

Крім спільних із звичайним фінансовим менеджментом, міжнародний фінансовий менеджмент виконує й специфічні завдання, які наведені в структурно-логічній схемі 7.1.



Структурно-логічна схема 7.1

14. Яка стратегія поведінки підприємства на зовнішньому ринку охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле?

- а) глобальна;
- б) поточна;
- в) тактична;
- г) стратегічна.

15. За рахунок яких чинників досягається організація діяльності на глобальній основі?

- а) економія на масштабі;
- б) перевага кривої досвіду;
- в) перевага географічного положення;
- г) співробітництво зі споживачами продукції.

### РЕЗЮМЕ

Зовнішньоекономічна діяльність буде найбільш успішною лише в тому випадку, якщо вихід підприємств на міжнародні ринки буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, а й впливатиме з довгострокових цілей.

Існують чотири способи управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії: стратегічне планування, фінансовий контроль, стратегічний контроль та керівна роль холдингової компанії.

Нині у практиці міжнародного бізнесу сформувалося чотири стратегічних профілі міжнародних компаній, з урахуванням яких доцільно виробляти основні стратегічні рішення: етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм та геоцентризм.

Стратегія поведінки підприємства на зовнішньому ринку розробляється на глобальному, тактичному та стратегічному рівнях.

Центральним елементом стратегічного менеджменту міжнародних корпорацій є стратегічне планування, що включає в себе наступні етапи: стратегічний аналіз та прогностичне забезпечення, визначення мети і завдань підприємства, варіантна розробка стратегії, реалізація, контроль за виконанням і коригування стратегічного плану.

У міжнародних корпораціях існують такі рівні стратегічного планування, як корпоративна стратегія, стратегія структурних підрозділів та функціональна стратегія.

Відправним моментом у стратегічному плануванні є вибір базової стратегії: обмеженого зростання, нового зростання, скорочення або останнього засобу та комбінована.

Зміст базових стратегій залежить від умов освоювання ринків, номенклатури виробництва, конкурентоспроможності продукції, фінансових, технологічних, збутових, кадрових можливостей підприємства, а також інших чинників.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Охарактеризуйте етапи стратегічного планування як центрального елементу стратегічного менеджменту.
2. Які існують стратегічні профілі міжнародних компаній?
3. Охарактеризуйте етапи розробки стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.
4. Які чинники впливають на вибір форми міжнародної діяльності?
5. Дайте визначення місії міжнародної корпорації. Наведіть приклади місій відомих на світовій арені фірм.
6. Охарактеризуйте чинники, за допомогою яких здійснюється організація діяльності на глобальній основі.
7. Які базові стратегії розвитку використовують міжнародні корпорації?

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Альтшумер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа: инструменты, проблемы, ситуации. – М.: СПб.: Вершина, 2006. – 230 с.
2. Владимирова Л. Стратегическое планирование бизнеса: с чего начать / Л. Владимирова // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 7-8. – С. 4-8.
3. Галушкіна З.І. Стратегічний менеджмент: [навч.-метод. посібник для вузів] / З.І. Галушкіна, І.Ф. Комарницький. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.
4. Жук М.В. Міжнародні стратегії економічного розвитку: [навч. посіб.] / М.В. Жук, Т.В. Бауліна. – К.: Паливода А.В., 2006. – 348 с.
5. Кадуріна Л.О. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Посібник / Л.Л. Кадуріна. – К.: Слово, 2004. – 288 с.
6. Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [підручник] / А.М. Кандиба. – К.: Аграрна наука, 2004. – 508 с.
7. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство: создание синергии организаций с помощью сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. О.Л. Пилявского. – М.: Вильямс, 2008. – 371 с.
8. Кокурина О. Стратегический менеджмент в современных условиях / О. Кокурина // Персонал. – 2002. – № 8. – С. 77-83.

9. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. – 268 с.
10. Лагунова Е. Стратегическое управление предприятием: внешние и внутренние факторы / Е. Лагунова // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 9. – С. 90-98.
11. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [підручник] / О.А. Кириченко. – К.: Знання, 2005. – 493 с.
12. Міжнародні стратегії економічного розвитку: [навч. посіб. для вузів] / Ю.Г. Козак, Ю.І. Єхануров, В.В. Ковалевський. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 353 с.
13. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник для вузів] / В.Д. Немцов. – К.: ЕксОб, 2002. – 560 с.
14. Сазерленд Дж., Кэндэлл Д. Стратегический менеджмент: ключевые понятия / Пер. с англ. Е.Е. Козлова. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 422 с.
15. Сбитнев А. Формула управления / А. Сбитнев // Менеджмент и менеджер. – 2005. – № 7-8. – С. 28-33.
16. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник для вузів] / О.М. Скібіцький. – 2006. – 312 с.
17. Сухарський В.С. Менеджмент зовнішньоекономічних зв'язків: теорія, методологія, практика: [навч. посіб. (курс лекцій)] / В.С. Сухарський, В.В. Сухарський, В.І. Охота. – Тернопіль: Астон, 2005. – 464 с.
18. Яремко Л.А. Напрями підвищення зовнішньоторговельного ефекту: макроекономічний аспект / Л.А. Яремко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1. – С. 111-118.