



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Міністерство освіти і науки України

**Національний університет водного господарства та
природокористування**

**Навчально-науковий інститут
“Економіки, менеджменту та права”
Кафедра менеджменту**

06-08-34

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**для виконання індивідуального завдання
з дисципліни**

“МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

студентами спеціальностей 7.03060101, 8.03060101

**“Менеджмент організацій та адміністрування (за видами
економічної діяльності)” та**

**8.03060103 “Менеджмент природоохоронної діяльності”
заочної форми навчання**

Рекомендовано
методичною комісією галузі
знань 0306 “Менеджмент і
адміністрування”
Протокол № 1 від 30.08.2013 р.

Рівне – 2014



Методичні вказівки для виконання індивідуального завдання з дисципліни “Міжнародний менеджмент” студентами спеціальностей 7.03060101, 8.03060101 “Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)” та 8.03060103 “Менеджмент природоохоронної діяльності” заочної форми навчання / Л.Ф. Кожушко, Е.Г. Мороз. – Рівне, НУВГП, 2014.- 51 с.

Упорядники: Кожушко Л.Ф., д.т.н., професор кафедри менеджменту,
Мороз Е.Г., асистент кафедри менеджменту

Відповідальний за випуск: Кожушко Л.Ф., д.т.н., професор, завідувач
кафедри менеджменту



ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Загальні вказівки до виконання індивідуального завдання	4
2. Вимоги до оформлення індивідуального завдання	4
3. Порядок виконання індивідуального завдання	6
3.1. Завдання для виконання теоретичної частини індивідуального завдання	7
3.2. Завдання для виконання практичної частини індивідуального завдання	14
4. Рекомендована література.....	48
Додаток А. Зразок титульної сторінки індивідуального завдання	51



Саме менеджмент стимулює економічний розвиток. Скрізь, де ми вкладали лише економічні фактори в виробництво, особливо капітал, ми не отримували розвитку. У небагатьох випадках, коли ми змогли викликати енергію менеджменту, ми забезпечували стрімкий розвиток. Розвиток є скоріше справою людської енергії, ніж економічного багатства. Генерування людської енергії та надання їй напрямку є завданням менеджменту.

П. Друкер

ВСТУП

Міжнародний менеджмент як система управління транснаціональними корпораціями відіграє визначну роль у розвитку міжнародного бізнесу. Усі країни і компанії прагнуть перетворитись у суперконкурентних учасників глобальних світогосподарських процесів. Саме тому якість управлінської діяльності буде визначати успіх кожної міжнародної компанії у конкурентному середовищі.

Подальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств різних галузей народного господарства, розширення масштабів виробництва товарів і надання послуг міжнародними корпораціями в Україні, поглиблення взаємозв'язків і співробітництва українського бізнесу з транснаціональними компаніями потребує опанування майбутніми фахівцями сучасного досвіду управління міжнародними компаніями. Багатьом підприємствам доводиться започатковувати і розвивати різноманітні ділові контакти із зарубіжними партнерами. Усе це потребує особливих знань та навичок, які пов'язані з опануванням навчальної дисципліни “Міжнародний менеджмент”.

Міжнародний менеджмент - концепція інтегрального підходу до організації міжнародного бізнесу, яка означає: пристосовування діяльності компаній до динамічних змін різноманітного середовища; взаємозалежність усіх виробничих функцій міжнародного бізнесу; належний розподіл ресурсів між досягненням поточних цілей (прибуток, доля ринку, обсяги продажу та інше) і довгострокових цілей (дослідження і розробки, розвиток персоналу, формування корпоративної культури тощо).

Методичні вказівки складені відповідно до робочої програми вивчення дисципліни “Міжнародний менеджмент” та згідно із структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійними програмами підготовки спеціаліста й магістра за напрямом 0603 “Менеджмент”.



1. ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

Після вивчення теоретичної частини дисципліни “Міжнародний менеджмент” виконується індивідуальна робота згідно із завданням, що розміщене в методичних вказівках у встановлені терміни.

Виконання індивідуального завдання потребує взаємопов'язаних знань із різних розділів дисципліни, тому її підготовку рекомендується починати після ґрунтовного вивчення теоретичних питань, формування цілісного уявлення про дисципліну “Міжнародний менеджмент”.

Індивідуальне завдання із дисципліни “Міжнародний менеджмент” передбачає розкриття 3 – х теоретичних запитань та розв'язання ситуаційної задачі.

> За таблицею 1 варіантів відповідно до останніх двох цифр залікової книжки студента вибрати номери питань контрольної роботи.

> Визначити тему, до якої стосується кожне питання.

> Розкриваючи кожне питання варто використовувати різноманітну літературу та періодичні видання.

> Відповіді на питання формулювати змістовно, конкретно, чітко, супроводжуючи їх необхідним графічним матеріалом та ілюстраціями.

Індивідуальне завдання охоплює основні категорії та поняття управлінської діяльності. При написанні зазначеної роботи дисципліни студент повинен показати знання та уміння аналізувати суть та загальні принципи управління міжнародною економічною діяльністю підприємств (організацій), аналізувати зовнішнє середовище діяльності компанії, що здійснює міжнародні господарські операції, визначати конкретні характеристики і вимоги до менеджерів, що працюють в умовах певної країни, проектувати організаційні структури управління та тип повноважень для міжнародної корпорації в цілому та її підрозділів у певній країні тощо.

2. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

Індивідуальне завдання виконується в передбачені робочою програмою терміни. На початку роботи вказується номер варіанта.

Під час виконання індивідуального завдання слід дотримуватися наступної структури:

1. Титульна сторінка.



2. Зміст індивідуального завдання.
3. Теоретична частина.
4. Практична частина.
5. Список використаної літератури.

Теоретичні питання повинні бути висвітлені достатньо широко для розкриття їх суті.

Практичні завдання висвітлюються повністю із економічним обґрунтуванням прийнятих управлінських рішень щодо змісту відповідної задачі за варіантом. Практична частина включає розв'язування ситуаційної задачі, номер якої визначається двома останніми цифрами залікової книжки (додаток А, третя цифра).

Сторінки індивідуального завдання повинні бути пронумеровані. В кінці роботи наводиться список використаної літератури.

Індивідуальне завдання здається на кафедру і після перевірки викладачем повертається студенту для її захисту. Студент допускається до екзамену або ж до заліку після захисту індивідуального завдання.

Індивідуальне завдання виконується на аркуші білого паперу стандартного формату розміром від 288x203 до 297x210 мм. Кожна сторінка тексту, в тому числі ілюстрації і додатки, нумеруються. Номери сторінок не проставляються на титульній сторінці, але в загальну нумерацію враховуються за порядком. Всі листи індивідуального завдання повинні бути скріплені або зброшуровані.

Всі відповіді на питання повинні мати порядкові номери відповідно до варіанту завдання. Текст індивідуального завдання за необхідності ілюструється таблицями і рисунками, які розміщуються після посилання на них у тексті. Всі таблиці і рисунки повинні мати нумерацію і найменування.

Текст індивідуального завдання може бути виконаний рукописним або машинописним способом (через 1,5 інтервалу). З усіх сторінок листка залишаються берега. Розмір лівого берета – 25 мм, правого – 10 мм, нижнього і верхнього – 20 мм. Номер листка пишеться в правому верхньому кутку без крапки у кінці.

Формули у тексті нумеруються арабськими цифрами. Номер формули ставиться з правої сторони листка на рівні формули в круглих лужках. Пояснення значень символів у формулах слід проводити безпосередньо під ними в тій же послідовності, в якій вони наведені у формулі.

При викладанні матеріалу слід використовувати загальновизнану термінологію, звертаючи увагу та точність її застосування та чіткість

формулювань. Скорочення слів у тексті та ілюстраціях, крім загальноvizначених абрeвіатур, не допускається.

Список використаних джерел є складовою частиною індивідуального завдання і показує ступінь вивченості питань студентом. До нього належать всі опрацьовані джерела. Список складається відповідно до вимог оформлення бібліографічних матеріалів. У тексті індивідуального завдання мають бути зроблені посилання на всі джерела, що використовуються. Посилання здійснюються у квадратних дужках таким чином: [25, с. 15], що свідчить про те, що дана цитата або думка є на 15 сторінці у 25 джерелі з переліку посилань. Бібліографічні описи у переліку посилань подають у порядку, за яким вони вперше згадуються у тексті.

3. ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

3.1. Завдання для виконання теоретичної частини індивідуального завдання

Теоретична частина виконується відповідно до варіанту, номер якого визначається двома останніми цифрами залікової книжки (таблиця 1). При виконанні самостійної роботи необхідно використати навчальну літературу, яка наведена в розділі 4, а також статті періодичних видань, інформацію з мережі Інтернет та відповідні дані і приклади з практичної діяльності підприємств.

Таблиця 1

Варіанти номерів питань для виконання індивідуального завдання

Передостання цифра залікової книжки	Остання цифра номера залікової книжки студента									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
0	1	7	6	4	3	4	8	10	2	9
	46	49	53	51	48	55	50	52	54	47
	128	107	116	120	124	109	91	132	100	118
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	15	19	12	16	14	17	11	18	13	20
	57	63	65	61	59	56	62	64	60	58
	106	112	133	93	102	134	92	110	119	123
2	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	23	28	22	29	26	21	25	30	24	27
	69	75	72	67	74	71	67	73	70	66



Продовження табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2	115	121	94	111	135	103	95	113	126	130
	21	22	23	24	25	1	2	3	4	5
3	45	35	31	38	41	34	37	43	32	39
	86	77	79	83	89	78	81	88	80	84
	98	117	104	97	108	129	96	105	114	122
4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	33	42	40	44	36	1	23	38	45	15
	76	85	90	87	82	49	69	70	86	58
	120	101	131	99	125	91	115	129	130	109
5	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
	2	40	37	29	11	34	22	43	19	6
	50	85	59	80	55	83	71	60	67	51
	98	131	122	117	108	121	113	137	104	95
6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	7	16	42	33	4	24	12	28	31	35
	52	63	84	61	46	77	59	72	87	81
	96	105	136	124	99	111	103	114	122	137
7	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	12	17	3	20	32	28	18	39	8	25
	66	62	48	73	88	76	61	75	47	78
	100	106	92	115	123	117	103	120	94	112
8	21	22	23	24	25	1	2	3	4	5
	44	22	25	39	40	31	9	14	26	4
	61	74	68	90	71	89	54	58	79	53
	135	116	112	126	132	125	93	101	118	94
9	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	5	13	21	36	41	27	45	10	30	18
	56	64	67	82	75	78	90	57	81	65
	97	105	110	127	134	114	133	102	128	107
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25

Перелік запитань до теоретичної частини індивідуального завдання

1. Чим принципово національний бізнес відрізняється від міжнародного?
2. Чому міжнародний бізнес розвивається вищими темпами ніж національний?
3. Яке існує співвідношення між поняттями “міжнародний бізнес”, “міжнародний менеджмент”, “загальний менеджмент”?
4. Сформулюйте риси сучасного міжнародного бізнесу.
5. Які критерії покладено в основу періодизації розвитку міжнародного менеджменту?
6. Які фактори прискорюють і гальмують процес глобалізації?



7. В чому полягає специфіка міжнародного бізнесу?
8. В чому полягають галузеві та географічні фактори глобалізації?
9. Розкрити особливості локального виробництва (складання) та локального складування та виокремити відмінності між ними.
10. Як: регіони України найбільш сприятливі для міжнародного бізнесу? Обґрунтувати свою відповідь.
11. Яка суть і складові міжнародного менеджменту?
12. Яке співвідношення між національною і міжнародною моделями менеджменту?
13. Який взаємозв'язок між загальним та міжнародним менеджментом?
14. Які основні функції міжнародного менеджменту?
15. Які складові міжнародного досвіду?
16. Розкрити існуючі моделі міжнародного бізнесу. Чи існує українська модель міжнародного бізнесу?
17. Назвіть етапи історичного розвитку міжнародного бізнесу (за Р. Робінсоном).
18. Чим принципово відрізняється досвід американського і японського менеджменту?
19. Що заважає перетворенню українських фірм у транснаціональні корпорації? Назвати гальмуючі фактори виходу українських фірм на зовнішні ринки.
20. В чому полягає предмет дисципліни “Міжнародний менеджмент”?
21. Які складові зовнішнього середовища менеджменту?
22. В чому полягають суттєві можливості виходу української фірми на зовнішні ринки?
23. Що потрібно знати міжнародному менеджеру щодо аналізу економічного середовища?
24. Правовий аналіз середовища: що важливо враховувати для прийняття управлінських рішень?
25. Які ключові аспекти є важливими для міжнародного менеджера в політичних аспектах середовища?
26. Яка роль маркетингового аналізу для прийняття рішень у міжнародному бізнесі?
27. В чому полягає роль і значення міжнародного права для функціонування і розвитку міжнародного менеджменту?
28. В чому суть глобальної конкуренції?
29. Які особливості зовнішнього середовища в Україні?
30. Розкрити особливості технологічного середовища міжнародних корпорацій.



31. В чому природа культури? Назвіть основні риси культури.
32. Провести порівняння характеристик міжнародного середовища для українських та міжнародних компаній.
33. Які існують закономірності формування культури?
34. Що таке культурна модель (кластер)?
35. В чому відмінність кластерного і ціннісного підходів до культури?
36. Які характерні риси притаманні поведінковим стереотипам американських, європейських та японських менеджерів?
37. Що таке організаційна культура міжнародних корпорацій?
38. Які існують типи корпоративних культур?
39. Охарактеризувати соціально-культурне середовище підприємств, що функціонують на теренах України.
40. Яким є культурний контекст діяльності ТНК в Україні?
41. В чому полягають ключові риси міжнародного менеджменту?
42. Назвати найбільші офшорні зони світу та охарактеризувати їх особливості.
43. В чому сильні і слабкі сторони широкого географічного розміщення ТНК?
44. В чому провідна роль американської школи менеджменту?
45. Чому японська школа менеджменту є альтернативною американській?
46. Розглянути історію розвитку франчайзингу у світі.
47. Сучасний досвід підготовки менеджерів для міжнародного бізнесу.
48. Чим відрізняється менеджмент у країнах з перехідною економікою?
49. Чи є достатньо підстав для утворення української школи менеджменту?
50. Що являє собою глобальна концепція менеджменту?
51. Який технологічний розвиток впливає на менеджмент ТНК?
52. Стратегія і планування в системі міжнародного менеджменту.
53. Поняття і основні види стратегічних альянсів.
54. Сучасні стратегічні орієнтації транснаціональних корпорацій.
- Етноцентризм. Поліцентризм. Регіоцентризм. Геоцентризм.
55. В чому відмінність міжнародних стратегій?
56. В чому полягає необхідність стратегічного планування для ТНК?
57. Що таке стратегічний міжнародний альянс?
58. В чому переваги і недоліки міжнародної альянсової мережі?
59. Які мотиви вступу ТНК до стратегічних альянсів?



60. Які існують стадії формування стратегічних альянсів?
61. Сучасні нетрадиційні форми організації міжнародного бізнесу. Злиття. Спільні підприємства. Японські кейрацу.
62. Сучасні інтегровані структури міжнародного бізнесу. Міжнародні холдинги. Інтегровані банківські структури.
63. Які існують типи міжнародних стратегій?
64. Які є основні етапи розробки міжнародних стратегій?
65. Міжнародні стратегії спільних підприємств. Лізинг і франчайзинг.
66. Суть і основні етапи прийняття рішень в міжнародних операціях.
67. Що таке політичні ризики?
68. Чим відрізняється система планування в міжнародних і національних компаніях?
69. Розкрити типи розподілу повноважень у міжнародних корпораціях.
70. Що таке централізація управлінських рішень?
71. Які переваги і недоліки притаманні децентралізованим рішенням?
72. В яких чотирьох сферах приймаються централізовані рішення?
73. Як вибрати оптимальне співвідношення між централізацією і децентралізацією?
74. Навести організаційні характеристики міжнародних корпорацій.
75. Яким чином враховуються політичні ризики в процесі прийняття рішень?
76. Порівняти критерії відбору персоналу в українських підприємствах та міжнародних корпораціях.
77. Як оцінюється ефективність управлінських рішень ТНК?
78. Що ускладнює прийняття рішень у відділеннях ТНК, що діють з України?
79. В чому значення організаційного фактору для ТНК?
80. Які переваги і недоліки притаманні дивізіональним структурам?
81. Силіконові (кремнієві) долини у країнах світу. Досвід створення та розвитку.
82. В чому відмінність традиційних і нетрадиційних форм організації міжнародних операцій?
83. Як відбувається злиття міжнародних компаній?
84. В чому сильні і слабкі сторони спільних підприємств?
85. Що являють собою японські кейрацу?



86. Для чого проводиться порівняльний аналіз західних і східних організацій?
87. Що таке інтегровані структури міжнародного бізнесу?
88. Які особливості притаманні організації міжнародних операцій українських фірм?
89. В чому полягає суть управління людськими ресурсами ТНК?
90. Які три основні моделі управління людськими ресурсами використовують міжнародні компанії?
91. Які три джерела поповнення людськими ресурсами використовують ТНК?
92. Розкрити форми стимулювання персоналу у ТНК.
93. В чому сильні і слабкі сторони експатріантів?
94. Які особливості навчання персоналу міжнародних компаній?
95. В чому полягає взаємозв'язок між навчанням персоналу і організаційним розвитком міжнародної компанії?
96. Що таке виробнича демократія у міжнародних корпораціях?
97. Чому виникають і як розв'язуються виробничі конфлікти у міжнародних корпораціях?
98. Навести закономірності сучасного технологічного розвитку.
99. В чому полягають особливості міжнародних комунікацій?
100. Який критерій лежить в основі поділу комунікацій на прозорі і приховані?
101. Що таке комунікаційні бар'єри?
102. Яким чином можна долати комунікаційні бар'єри?
103. Як впливає національна культура на виникнення комунікаційних бар'єрів?
104. Які існують основні чотири відстані в міжнародних комунікаціях?
105. Що таке невербальні комунікації?
106. Як визначається ефективність міжнародних комунікацій?
107. Які існують технічні засоби підвищення ефективності комунікацій в міжнародному бізнесі?
108. Становлення глобальних підприємств.
109. В чому особливості мотивації персоналу ТНК?
110. Як застосувати в міжнародному менеджменті теорію ієрархії потреб А.Маслоу?
111. В чому переваги використання з міжнародному бізнесі двофакторної моделі Герцберга ?
112. Розкрити теоретичні засади системи управління якістю в міжнародних корпораціях.
113. Що таке винагорода в міжнародних корпораціях?



114. Як впливають національні культури на мотивацію?
115. Що таке “якість робочого життя”?
116. Розкрити особливості сучасного технологічного розвитку.
117. Які компенсаційні підходи використовують міжнародні корпорації?
118. В чому відмінність мотивації українського персоналу у вітчизняних та міжнародних фірмах?
119. В чому полягає специфіка керівництва міжнародними компаніями?
120. Що складає психологічну основу керівництва міжнародними компаніями?
121. Які моделі керівництва використовуються в управлінні ТНК?
122. Яку роль в удосконаленні стилю керівництва міжнародними компаніями відіграє матриця Ейзенхауера (“терміновість-важливість”)?
123. Поведінка і стилі керівництва в міжнародних організаціях. Авторитарне керівництво. Патерналістський стиль участі. Система Лайкерта. Управлінська решітка Блейка-Моутона в міжнародному бізнесі.
124. Які основні риси притаманні північноамериканській моделі керівництва?
125. В чому полягають особливості японського стилю керівництва?
126. Яких особливостей набуває техніка повноважень у міжнародних компаніях?
127. Як впливає на стиль керівництва національна культура?
128. Що таке порівняльний аналіз стилів керівництва?
129. Які особливості притаманні стилю керівництва вищих менеджерів-експатріантів українських відділень корпорацій?
130. Як виглядає система контролю ТНК?
131. Які відмінності у контролі існують в різних країнах?
132. Які складові контролю міжнародних корпорацій?
133. Що являє собою звітність у міжнародному менеджменті?
134. Які існують проблеми контролю діяльності відділень міжнародних компаній?
135. Які складові інформаційного забезпечення звітності міжнародних компаній?
136. Розкрити поняття міжнародної передачі технологій. Форми міжнародної передачі технологій.
137. В чому полягають завдання фінансового контролю міжнародних компаній?
138. Як контролюється якість виконання у ТНК?



139. Розкрити особливості здійснення венчурного бізнесу в Україні.

140. Суть міжнародного фінансовою менеджменту. Основні типи фінансових рішень в міжнародному менеджменті.

141. Особливості фінансового менеджменту в ТНК, що діють в Україні. Фінансовий менеджмент в системі зовнішньоекономічної діяльності українських фірм.

142. Розглянути відмінності між глобальним управлінням та глобальним менеджментом.

143. Охарактеризуйте типи технологічної політики.

144. Наведіть структуру процесу передачі технологій.

145. Організація процесу виконання НДДКР.

146. В чому полягають особливості міжнародної етики?

147. Які особливості притаманні соціальній відповідальності ТНК?

148. Які існують принципи міжнародної ділової етики?

149. Як впливає національний менталітет на міжнародний бізнес - етикет?

150. В чому відмінність американської і японської ділової етики?

151. Як пов'язані національні культури із соціальною відповідальністю міжнародних компаній?

152. В чому полягають особливості статусу жінки - менеджера в міжнародних корпораціях?

153. В яких країнах жінки - менеджери мають кращу перспективу для просування: Японія, США, Південна Африка, Україна?

154. Які існують бар'єри для просування жінок - менеджерів у міжнародних корпораціях?

155. Які перспективи посилення ролі жінок у міжнародному менеджменті?

156. Що означає розвиток світових ринків?

157. В чому полягають сучасні підходи до глобалізації?

158. Глобальне управління фінансами та технологічним розвитком.

159. В чому суть кризового менеджменту міжнародних корпорацій?

160. Що означає реструктуризація міжнародних корпорацій?

161. Які існують моделі перебудови ТНК?

162. Чому в ТНК персонал чинить опір змінам?

163. Як впливає організаційна культура на зміни в ТНК?

164. В чому особливості управління змінами в ТНК?

165. Глобальне управління людськими ресурсами в багатокультурному середовищі.

166. Досвід перебудови міжнародних компаній в Україні та його використання.



3.2. Завдання для виконання практичної частини індивідуального завдання

Практична частина також виконується відповідно до варіанту, номер якого визначається двома останніми цифрами залікової книжки (таблиця 1). Останнє запитання із переліку запитань у таблиці 1 стосується практичної частини.

Прочитайте mini case studies. Дайте власні, чітко аргументовані відповіді на питання.

Завдання 1

Ви їдете містом на машині, якою керує ваш близький друг. Він виїжджає на перехрестя з перевищенням швидкості (90 км за год.). Не встигає загальмувати і врізається в автомобіль “Москвич”, що їде з належною швидкістю. В результаті зіткнення у “Москвича” пошкоджені двері та крило. Водій не постраждав.

Ви єдиний свідок того, що ваш друг порушив правила і винен. Офіцер ДАІ звертається до вас за свідченнями.

На яку відповідь з вашого боку, на вашу думку, може розраховувати ваш товариш:

А) закон обов’язковий для всіх. Мій друг винен в тому, що сталося.

Б) я не слідкував за спідометром і не можу сказати, хто винен.

В) я бачив, що мій друг їхав зі швидкістю менше 60 км за год.

Прокоментуйте, будь ласка, вашу відповідь.

Як, на вашу думку, повів би себе у аналогічній ситуації громадянин США? Росії? Японії? Обґрунтуйте свої міркування.

Завдання 2

Після двох років плідного українсько-американського співробітництва керівник української компанії зустрів у аеропорту Бориспіль представника американського партнера. Знаючи, що як представник прилітає молода жінка, і прагнучи заручитися її симпатією, а також показати себе культурною людиною і галантним чоловіком, український бізнесмен вирішив використати «безпрограшний засіб» - піднести букет з п'яти великих троянд.

Після вручення букета український керівник зробив також два протокольних компліменти. Сказав американській гості: «Ви чудово виглядаєте»: «Я навіть і не підозрював, що мій партнер – така цікава жінка».

Вручення букета і компліменти з приводу зовнішнього вигляду гості, однак, не здійснили очікуваного впливу.



Простягнувши руку для рукостискання, молода жінка сухо відповіла на вітання, проігнорувавши компліменти, а подарований букет відразу передала перекладачу, що її супроводжував.

Негативна реакція на квіти і «нейтральні», з його погляду, компліменти виявилася зовсім несподіваними для керівника української компанії. Відчуження, що виникло при першій зустрічі, частково удалося перебороти тільки під кінець ділового візиту.

1. Що відбулося насправді?
2. Хто виявився більш не готовим до контакту – українець чи американка?
3. А щоб у такій ситуації зробили б ви?

Завдання 3

Адвокат Олександр Добровинський, що стажувався в юридичній фірмі у США, розповів, що там зовнішньому вигляду адвокатів і консультантів приділяється серйозна увага. Ці люди працюють з керівниками компанії і повинні виглядати і тримаються з ними, як рівні.

Крім того, вони повинні бути уособленням успіху і процвітання. Влаштувавшись на роботу, Добровинський одержав цілий список рекомендацій, що визначали перелік ресторанів, у яких він повинний обідати, магазинів, де належало купувати одяг, і районів для проживання. Була зазначена навіть краща марка машини – BMW не нижче п'ятої моделі.

«Зрозуміло, перелік цей негласний, тому що антиконституційний. Але якщо піти проти нього, то керівництво компанії знайде 150 помилок у вашій роботі. Так що особливого вибору в мене не було», - розповідає Добровинський.

Повернувшись в Росію, адвокат переніс той же підхід на власну адвокатську контору. Співробітниця його офісу не носять штанів, а чоловіки не приходять на роботу без краватки. Весь колектив зобов'язаний регулярно відвідувати манікюрний кабінет, писати тільки дорогими ручками.

Усе це, на думку Добровинського, не примха тирана, а частина бізнесу. Ці речі повинні свідчити про надійність адвокатської контори.

1. Чи правильно поступив Добровинський, застосувавши американський підхід у російській компанії? Який, на вашу думку, буде результат?
2. Які негласні закони існують в українських компаніях? Як ви вважаєте – їх потрібно дотримуватись чи боротися з ними?



Завдання 4

На вечірці в будинку, у господаря якого ви гостюєте, ви спостерігаєте за виконанням місцевих танців. Раптом хазяїн будинку бере вас за руку і просить приєднатися до тих, хто танцює.

А. Ви неохоче встаєте, напружено виконуєте кілька рухів, щоб йому догодити, і незабаром повертаєтеся на своє місце.

Б. Ви негативно хитаєте головою, тому що не хочете робити із себе посміховище.

В. Ви раді, що вас попросили взяти участь у танцях, і, хоча у вас не дуже добре виходить, ви намагаєтеся виконати всі рухи і не залишаєте коло й у наступному танці.

Який варіант відповіді обрали б ви і чому? Як би вели себе в даній ситуації поліцентрист, регіоцентрист, геоцентрист, етноцентрист?

Завдання 5

У тропічній країні ви йдете в сусіднє село і зустрічаєте пару селян. Жінка важко навантажена кошиками, прив'язаними до її спини. Чоловік йде без вантажу попереду неї. Піт струменіє з обличчя жінки. Коли вона намагається витерти піт, кілька динь падає з її кошика. Чоловік не зупиняється.

А. Ви нахиляєтеся, збираєте дині і допомагаєте укласти їх у кошики. Чоловік сердито поїдає вас очима і робить знаки, щоб ви пішли. Ви підкоряєтеся.

Б. Вас дратує поведінка чоловіка, ви просите його зупинитися і допомогти дружині: вона адже не в'ючна тварина! Тим часом ви збираєте дині.

В. Хоча вам і шкода жінку, ви припускаєте, що це місцевий звичай. Ви здороваєтеся і проходите мимо, вирішивши, що не слід втручатися.

Який варіант поведінки обрали б ви і чому? Як, на вашу думку, повів би себе в даній ситуації типовий представник американської культури? Української культури? Чому?

Завдання 6

Після закінчення інституту Юрій Смирнов вирішив влаштуватися на роботу в московське відділення франко-німецької консультаційної фірми. На співбесіді (бесіда була англійською мовою) між представником компанії (Ін.) і Юрієм (Ю.) відбувся наступний діалог.

Ін.: Який університет ви закінчили і коли?

Ю.: Я закінчив правовий факультет МГУ.

Ін.: (переглядаючи папку з документами): Так, я бачу копію вашого диплома. А де додаток до диплома?



Ю.: Я..... не захопив його. Не думав, що він знадобиться. Ви знаєте, що МГУ дає дуже гарну освіту і вважається одним із найбільш престижних навчальних закладів нашої країни...

Ін.: Я це знаю. Але не могли б ви все-таки принести ваш додаток. Я хотів би більш докладно ознайомитися з конкретними результатами вашого навчання в університеті.

Вийшовши з кімнати, де проводилася співбесіда, Юрій подумав: «Цікаво, з якої країни цей зануда? По акценту і виду не дуже зрозуміло. Німець? Француз?»

Яке з припущень Юрія найбільш ймовірне? Прокоментуйте свою відповідь, спираючись на знання поведінкових особливостей людей у різних країнах (високо- і низькоконтекстуальні культури). Охарактеризуйте високо – та низько контекстуальні культури.

Завдання 7

Одного разу Організація Об'єднаних Націй ініціювала міжнародне дослідження на тему: "Роль індійських слонів у розвитку людської цивілізації". Для проведення дослідження з бюджету організації були виділені визначені фінансові кошти. Відповідно до міжнародної практики був проведений тендер. Причому кожний із претендентів-дослідників повинен був подати тендерній комісії свій оригінальний погляд на проблему, виділити її найбільш важливі риси і складові.

Американські дослідники запропонували тему "Як виростити найдужчого і найрозумнішого слона у світі".

Канадські вчені рахували, що треба сконцентрувати увагу на темі "Під чією юрисдикцією повинні знаходитися індійські слони: під федеральною чи муніципальною", причому пропонувалося доповнити теоретичне дослідження матеріалами відповідних референдумів.

Німецькі дослідники запропонували розділити дослідження на два етапи, у рамках першого етапу написати три томи "Введення в проблему", де всебічно її описати: уточнити мету, задачі, етапи і визначитися з категорійно-дефінітивним апаратом дослідження, і тільки після цього (на другому етапі) приступати власне до дослідження.

Продовжити перелік тем дослідження. Які теми могли б запропонувати, на вашу думку, українські дослідники? Японці? Росіяни? Поясніть.

Завдання 8

Ви молода незаміжня жінка. Ви живете в латиноамериканській країні в будинку друзів ваших друзів. Ваші господарі – літня пара



приблизно віку ваших батьків. Ви платите їм небагато за стіл і нічліг. Незабаром вам стає ясно, що господарка будинку не хоче, щоб ви виходили одна ввечері на вулицю. На її думку, ви повинні повертатися додому об одинадцятій годині вечора, як її дочки.

А. Ви вважаєте, що це ваша і тільки ваша справа. Ви самі можете про себе подбати і не вважаєте за потрібне виправдовувати свою поведінку перед ким-небудь.

Б. Так як вам здається, що це для неї важливо, то ви уступаєте. Ви намагаєтеся повернутися додому до одинадцяти годинки вечора і взагалі не виходите одна ввечері.

В. Ви запитуєте її, чому вона хоче, щоб вас увечері хто-небудь супроводжував, і чому, на її думку, ви повинні повертатися рано. Ви обіцяєте прийняти її побажання до уваги.

Який варіант поведінки обрали б ви і чому? Який варіант є найбільш неприйнятним? Продумайте і опишіть можливі наслідки розвитку подій, якщо ви оберете кожен з варіантів.

Завдання 9

Винахідниками ресторанів швидкого харчування були Моріс та Річард Мак-Дональди, які відкрили перший “Мак-Дональдс” в 1955 р. в Каліфорнії. Згодом до них приєднався Рей Крос, який запропонував створити мережу таких ресторанів і запропонував грошову підтримку проекту. Коли ця мережа досягла кількох сотень ресторанів, Р. Крос викупив цей бізнес за 2,5 млн. дол. США і перетворив його на одну з найвідоміших і найпоширеніших у світі міжнародних компаній. Кількість таких ресторанів у світі становить сьогодні близько 30 тис. У 1960 р. компанія перетворилась на акціонерне товариство. Обсяги продажів тут досягають 15 млрд. дол. США на рік.

Свого часу корпорація доклала значних зусиль для проникнення на ринок Східної Європи. Перші контакти з офіційними особами Радянського Союзу встановив президент канадської філії Джон Е. Кохон у 1976р. під час проведення Олімпійських ігор у Монреалі. Однак, попередню угоду про створення “Мак-Дональдса” в Москві було підписано лише в 1987р., після прийняття закону про створення спільних підприємств. Перший ресторан з 20 запланованих угодою у вигляді спільного підприємства “Моссовета” (51 %) та “Мак-Дональдса” (49 %) було створено в 1990 р. Ринок для нового продукту виявився величезним, проте найбільші проблеми виникли з приводу забезпечення ресторанів якісною сировиною. Довелось побудувати переробний центр вартістю 40 млн. дол., навчити персонал і вирішити багато інших проблем, перш ніж досягти успіху. У перший день



московський ресторан обслужив близько 30 тис. осіб, що більш ніж утричі перевершило рекорд одного дня - 9100 відвідувачів, який було встановлено в Будапешті в 1988 р.

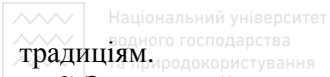
Набутий досвід корпорація використала і при входженні на ринок України. Однак бюрократичні перепони в Києві виявились не менш складними. Оскільки ресторани “Мак-Дональдс” створювались у вигляді прямих іноземних інвестицій, представникам компанії довелось отримувати чимало дозволів. Як з'ясувалось на засіданні комісії зі сприяння іноземним інвестиціям Київської міської державної адміністрації у січні 1997 представникам “Мак-Дональдса” довелось здійснити 76 погоджень проекту відкриття ресторанів у різних органах державної влади і органах місцевого самоврядування. Попри всі труднощі 24 травня 1997 р. в Києві було відкрито перші два ресторани - біля станцій метро “Хрещатик” та “Поштова площа”, а Україна стала 102-ю країною, населення якої почало користуватись послугами світового гіганта громадського харчування. За оцінками одного з провідних фахівців у галузі технологічної глобалізації Теодора Лівіта (США), “Мак-Дональдс” є найтипівішим прикладом міжнародної фірми, яка продає стандартизований продукт у всьому світі, вносячи одночасно зміни до свого меню в різних країнах залежно від уподобань місцевих споживачів. Коли потяг до індивідуалізації на початку третього тисячоліття переважив прагнення до стандартизації, “Мак-Дональдс” виявився готовим до таких змін. Корпорація уже кілька років, наприклад, вибудовує в багатьох країнах новий ланцюг підприємств громадського харчування в стилі мексиканських ресторанчиків. В Україні популярністю користується така послуга, як дитячі свята, зокрема дні народження дітей дошкільного і шкільного віку. Це сприяє поширенню в Україні мережі ресторанів “Мак-Дональдс”, незважаючи на наявність конкурентів.

За п'ять років своєї діяльності в Україні сума інвестицій “Мак-Дональдса” досягла 100 млн. дол. США. В Україні діє понад 40 ресторанів, які забезпечують додатково близько 10 тис. робочих місць.

Звичайно, в Україні, як і в інших країнах світу, існує не лише позитивне, а й критичне ставлення до бізнесу “Мак-Дональдсу”, який зараз переживає складні часи. За таких умов менеджменту корпорації доводиться розробляти нові заходи щодо розвитку фірми, вдосконалення всіх операцій тощо.

Запитання:

1) Обґрунтуйте причини успіху експортної діяльності корпорації “Мак-Дональдс”; в Україні попри твердження деяких вітчизняних експертів про невідповідність послуг цієї компанії національним



2) Запропонуйте пропозиції менеджменту корпорації “Мак-Дональдс”, спрямовані на посилення її позиції на українському ринку.

Завдання 10

Компанія Nestle - світовий лідер у виробництві продуктів харчування. На 500 фабриках і промислових підприємствах, що входять в корпорацію Nestle і розташовані в 84 країнах світу проводиться понад 15 тис. різних видів продуктів харчування більш ніж 8500 торгових марок, працює близько 250 тис. чоловік. Нік Сочовські, аналітик компанії Merrill Lynch в Лондоні, говорить, що "це, ймовірно, найбільш комплексний бізнес в світі". В рамках стратегії довгострокових інвестицій компанія активно вкладає засоби в місцеве виробництво, розробку продуктів, що відповідають смакам і традиціям населення в різних країнах, а також використовує місцеву сировину і компоненти. Таким чином, Nestle поєднує міжнародний досвід і лідерство в харчовій індустрії з потребами і смаками споживачів.

Компанія дозволяла своїм міжнародним підрозділам в певних межах діяти самостійно, особливо в сфері маркетингу, з урахуванням місцевих умов і ділових культур. Іншими словами, управління Nestle здійснювалося як управління сукупністю окремих місцевих підприємств. Вважається, що зі всіх крупних харчових компаній світу Nestle - сама децентралізована. Вона важче, ніж її конкуренти переходить на модель централізованого управління, яка, в свою чергу, допомагає істотно знизити витрати в таких сферах, як системи постачань або продажів, де бажаний ефект досягається за рахунок економії на масштабах. IT - інфраструктура Nestle була своєрідною вавилонською баштою з десятками різних інформаційних систем, з яких багато що було успадковане в результаті поглинання різних компаній. В компанії був відсутній корпоративний інформаційний центр.

Керівництво компанії прийшло до висновку, що така хаотична інформаційна система приводила до неефективності і додаткових витрат, що, у свою чергу, перешкоджало ефективній конвенції у сфері електронної комерції. Наприклад, відсутність стандартних бізнес-процесів не дозволяла компанії використовувати її ринкову владу покупця на світових сировинних ринках для досягнення нижчих цін сировини і інгредієнтів. Навіть якщо окремі підприємства Nestle використовували одних і тих же глобальних постачальників, вони укладали контракт самостійно з різними умовами постачань і



Або через неможливість налагодити обмін інформацією між підрозділами компанії одна і та ж продукція, наприклад, батончик "Kit-Kat" продавалася в різних країнах під десятками різними штрих-кодами, що помітно ускладнювало завдання із відстежування продажів одного з найбільших шоколадних брендів Nestle.

Запитання:

1) Яку концепцію міжнародного менеджменту використовує компанія?

2) Яку модель міжнародного менеджменту використовує компанія? Назвіть її переваги та недоліки.

Завдання 11

“Закрите акціонерне товариство “Інструм – Ренд” - один із провідних російських виробників пневмоінструментів. Засновники - американська компанія “Ingersoll Rand” (60 % акцій), ВАТ ГАЗ (25%) і павлівське ВАТ “Мехінструмент” (15%).

Більше 80 % продукції надходить на закордонні ринки під торговельними марками Ingersoll Rand, Select, IR, ARA, Central Pneumatic. Серед споживачів продукції – “General Motors”, “Ford”, “Formula-1”.

Ingersoll Rand (компресорне, гірничодобувне, шахтне обладнання, будівельна і дорожня техніка, автомобільні комплектуючі) входить до 100 найбільших світових компаній. Виробництво розміщене на 198 заводах США і Європи. Річний оборот - 12 млрд. дол. США.

У 2004 р. “Mercedes-Benz” плавав поставити на конвеєр чергову модель автомобіля класу А з кермовою колонкою принципово нової конструкції, створеної “Інструм – Ренд”. Виробництво розміщено на заводі “U-P” у Росії в м. Павлово Нижньогородської області. За підсумками перевірки системи управління якістю завод на вимогу MBTA (“Mercedes-Benz” технологічний аудит”) набрав 86 балів з можливих 90 і 92,8 зі 100, проходячи сертифікацію на відповідність стандарту VDA 6,1 (за цим стандартом підприємство має забезпечити послідовність кожного компонента, що надходить на завод і виходить за його межі: виріб, постачальники, номер плавки).

“Mercedes-Benz” вимагає на кожний елемент 15 років гарантії і “нульовий” показник зносу при пробігу 250 тис. км по сільських дорогах.

Генеральний директор компанії “Інструм – Ренд” Вадим Сорокін відзначає: “Якщо протягом цих 15 років станеться нещасний випадок і з’ясується, що підвела кермова колонка, виготовлена на “Інструм –



Ренд”, фахівці заводу мають визначити дефектну деталь, партію запуску й обробки, до якої входять компоненти з цих партій, номери всіх колонок для того, щоб “Mercedes- Benz” відкликав з ринку і замінив усі автомобілі, у кермових колонках яких теоретично може бути прихований дефект”. На заводі народилася концепція “діаманта”, тобто деталі, яка не відповідає вимогам креслення.

Дефектну деталь тепер ніхто не приховує, а несе на стіл для “діамантів”, супроводжуючи біркою зі своїми даними й інформацією про те, чому, на його думку, вийшов дефект. І майстер такому працівнику виписує премію за те, що деталь не потрапила на конвеєр. Прошло три роки і рівень дефектів знизився на 1 %.

У компанії п'ятий рік немає претензій з боку клієнтів, показник дефекту на виході - нуль.

Запитання:

1. Опишіть сутність концепції “діаманта” і оцініть сильні і слабкі сторони такого підходу до підвищення якості продукції.
2. Оцініть політику підприємства у сфері якості і проаналізуйте причини успіху. Встановіть можливі в майбутньому невдачі.

Завдання 12

Консалтингова компанія Apple Consulting провела опитування керівників корпорацій на предмет способів фінансування діяльності таких корпорацій.

Відповіді були наступними:

- 45% респондентів готові розглядати тільки боргові форми інвестування;
- 40 % респондентів готові продати частку (до 25 %) в статутному фонді портфельному інвестору;
- по 15% респондентів готові або повністю продати бізнес, або продати значну частку в статутному фонді стратегічному інвестору;
- 15 % респондентів не змогли дати відповідь на це запитання.

Запитання:

- 1) Прокоментуйте результати опитування та оцініть наведену структуру фінансування діяльності корпорацій.
- 2) Чому для керівників корпорацій портфельні інвестори більш привабливі, ніж стратегічні? Дати обґрунтовану відповідь.

**Завдання 13.**

По оцінках журналу “Business Week” і маркетингової компанії Interbrend, Disney займає 7-е місце в глобальному рейтингу вартості брендів.

Disney - це прекрасні повнометражні мультфільми, що стали класикою світового кінематографа, казкові парки “Диснейленд”, мільярдний бізнес із продажу відеокaset і всіляких товарів із символікою диснейвських героїв, а також загальнонаціональні американські канали ABC і спортивний ESPN, готелі, курорти й ще багато чого іншого.

Сьогодні Disney - це одна із провідних транснаціональних медіаімперій, що контролюють більшу частину глобального медіаринку. Чимала частина досягнень Disney пов'язана з ім'ям Майкла Ейснера, що прийшов у порівняно невелику, до того ж проблемну компанію в 1984 р. і за 11 років привів її в еліту світового бізнесу. Однак через 21 рік беззмінного керівництва “зоряний” генеральний директор покинув компанію, супроводжуваний лайкою й прокльонами. Будучи довго на вершині влади, Майкл Ейснер, зрештою, піддався її спокусі.

Не оминула Disney і Інтернет-лихоманка. Компанія пізно ввімкнулася в гонку й вирішила компенсувати пізній старт високими витратами. У результаті більше 1 млрд. дол. було витрачено на розкручування порталу go.com, якому так і не призначено було стати другим Yahoo!

Безперервні успіхи 1980-х і першої половини 1990-х років змінилися низкою невдач. Так і не став прибутковим паризький “Диснейленд”. Від ідеї створення “історичного” парку під Вашингтоном відмовилися, а споруджений замість нього “Парк пригод” у Каліфорнії не зміг залучити достатньої кількості відвідувачів, щоб окупитися. Операційний дохід досягнув максимального значення (4,5 млрд. дол.) в 1997 р., потім показники стали падати.

На початку 2000-х років в The Walt Disney Company склалася парадоксальна ситуація. Компанія нагадувала саму себе періоду двадцятилітньої давнини - вона відчувала дефіцит ідей, підмінювала креативність брендингом і одержувала більшу частину прибутку від своїх колишніх досягнень. Фахівці приводили Disney як приклад неадекватного корпоративного управління, називаючи Майкла Ейснера дріб'язковим мікроменеджером, що звалює на них власні провали, брехуном, що повторює казки про те, що в компанії як і раніше все добре й прекрасно. При цьому він не забував нараховувати

собої всі нові й нові бонуси. За деяким даними, за перші 15 років перебування на чолі Disney Майкл Ейснер заробив більше 1 млрд. дол.

На відміну від інших медіамагнатів Майкл Ейснер був найманим менеджером, але майже за два десятиліття він зібрав у себе стільки акцій Disney, отриманих як премії й бонуси, що став третім по величині акціонером. Правління повністю перебувало під його контролем. У компанії, завдяки плідній роботі генерального директора із усунення всіх потенційних конкурентів, не було ні одного менеджера, якого можна було б розглядати як адекватну заміну Ейснеру.

Зрештою, у компанії з'явилася опозиція, яку очолили Рой Дисней, що представляв у правлінні нащадків засновника Disney, і його інвестиційний консультант Стенлі Гоулд. Але спроба скинути Ейснера з поста гендиректора на загальних зборах акціонерів в 2003 році провалилася, і опозиціонерам довелося піти самим.

Щоб похитнути позиції Ейснера, знадобилися більш значні події. Майкл Ейснер не зміг продовжити дуже вигідну для Disney угоду з компанією Pixar - піонером комп'ютерної анімації. Коли Disney була багата й славна, а Pixar - лише невеликою компанією, що мала в активі один блокбастер, обидві компанії уклали контракт, відповідно до якого Disney діставала права на поширення шести перших фільмів Pixar. Однак Pixar, що випустила такі успішні стрічки, як "Життя Жуків", "Корпорація монстрів", "У пошуках Немо" і "Супер-Сімейка", виявилася винятково успішним проектом, і коли настав час продовжувати угоду, її керівництво вирішило обмовити для себе більш вигідні умови. Ейснер відмовився піти на компроміс, заявивши, що знайде партнера й краще або сам займеться маркетингом. На той час надходження від СП з Pixar становили досить помітну частку в прибутках Disney, тому багато акціонерів, до цього цілком лояльні до Ейснера, виразили своє невдоволення.

В 2004 р. компанія Comcast, найбільший кабельний оператор Америки, зробила пропозицію Disney про покупку за 56 млрд. дол. (в 2000 р., на піку підйому, ринкова капіталізація Disney перевищувала 100 млрд. дол. і вона могла купити Comcast). Пропозиція була відкинута правлінням Disney і холодно зустрінута американськими антимонопольними органами, але для репутації компанії статус мішені для поглинання, нехай навіть віртуальний, був справжньою ганьбою: купують завжди тільки слабких.

На загальних зборах акціонерів 03.03.2004 р. пропозиція про чергове перепризначення Ейснера на пост генерального директора одержала 43 % голосів "проти". Правління перелякалося й передало



сенатору Джорджу Мітчеллу пост, що протягом 20 років займав Ейснер. Місце біля керма Disney зайняв маловідомий Роберт Айгер - невдалий керівник телеканалу ABC, людина без харизми, амбіцій і здібностей.

Справи Disney в 2005 р. були не такими чужими. Економічний спад 2001 - 2003 рр. змінився підйомом, що відразу ж підвищило доходи компаній розважальної галузі. Туристична галузь повністю відійшла від удару, і “Диснейленди”, і курорти знову наповнювали відвідувачі. Пішла на виправлення телемережа ABC, мультфільм 2003 р. “Братик ведмежа” зібрав у прокаті більше 200 млн. дол., а кіностудія зробила повноцінний блокбастер – “Пірати Карибського моря”. Втім, проблема була не в поточному положенні справ компанії.

The Walt Disney Company збідніла на нові ідеї, які могли б дати їй новий поштовх. Роберт Айгер у січні 2006 р. запропонував об'єднати Disney і Pixar. Ця угода на 7,6 млрд. дол. мала шанси на успіх. Її головними достоїнствами вважаються навіть не права на вже випущені й майбутні мультфільми Pixar, а прихід у компанію чудових фахівців, які вже є в цієї успішної й творчої студії. Disney явно прокидається від сплячки.

Запитання:

1) Які фактори зовнішнього середовища визначили вибір стратегії корпорації Disney і переконали керівника корпорації у доцільності зміни обраної організаційної стратегії?

2) Які завдання вирішує компанія Disney, коли реалізує обрану організаційну стратегію?

Завдання 14

Американська готельна корпорація Hilton Hotels Corporation, що посідає третє місце в світі, вирішила скористатися сприятливою ситуацією і викупити міжнародну частку своєї імперії, яка була продана сорок років тому британській групі компаній Hilton Group.

Сьогодні Hilton Hotels керує готелями під брендом Hilton не тільки в Північній Америці. Виключними правами на використання цієї марки за межами США володіє британська група Hilton Group. Якщо переговори завершаться успішно, готельна мережа Hilton стане дійсно глобальною і зможе серйозно посунути таких конкурентів, як Starwood та Intercontinental Hotels Group.

Світова готельна імперія Hilton Hotels була заснована в 1919 р. Конрадом Хілтоном. Вона була одним цілим до 1964 р., коли мережа була поділена на дві компанії: Hilton Hotels та Hilton International.



Місцем базування першої стала Північна Америка, а другої - решта країн світу. В 1997 р. найбільша у Великій Британії мережа букмекерських контор Ladbrokers викупила Hilton International, і дала їй назву Hilton Group.

Сьогодні у розпорядженні Hilton Hotels більше 2300 готелів - під брендами Hilton, Conrad, Douletree, Embassy Suite Hotels, Hampton Inn та ін. Частина готелів знаходиться у повній власності Hilton Hotels, іншими вона просто управляє.

Володіння Hilton Group набагато скромніше: їй належить всього 400 готелів під брендами Hilton і Scandic. Компанії - тезки почали тісно співпрацювати близько десяти років тому, організувавши стратегічний альянс і поділивши між собою витрати на бронювання номерів, маркетинг і програми з підвищення лояльності клієнтів. Однак до злиття справа так і не дійшла: не вдалося домовитися щодо ціни. Акціонери британської компанії поки що не були схильні ані підтримати злиття, ані поділити бізнес Hilton Group на два незалежних сегменти - готельний та букмекерський.

Однак на користь злиття говорять такі чинники.

По-перше, на британському ринку букмекерства контор розпочався період злиттів - конкуренти Ladbrokers почали перетворюватися на більш конкурентоспроможні компанії. В той же час Hilton Group не має синергії між букмекерским та готельним бізнесом.

По-друге, нещодавно Hilton Group наважилась на невеликий розпродаж: у Великій Британії та Ірландії буде продано 18 готелів.

На продаж виставлені активи на суму 700 млн. доларів. Бажання купити готелі виявили банк Royal Bank of Scotland, американська компанія Host Marriott, фінансова група Citigroup та інвестбанк Goldman Sachs.

Але Hilton Group планує зберегти за собою право управління цими готелями і самі бренди (так сьогодні чинить багато власників готелів). За допомогою отриманих коштів менеджмент групи сподівається схилити акціонерів до продажу всього готельного підрозділу. Відповідні частки акцій підрозділу, що продається, будуть викуплені у акціонерів, при цьому вони залишаться власниками Ladbrokers.

По-третє, справи у Hilton Hotels останнім часом йдуть непогано. Наприклад, у 2005 р. прибуток Hilton Hotels зріс у два рази порівняно з аналогічним періодом у 2004 р. Фінансовий стан дозволяє компанії інвестувати серйозні кошти в розширення бізнесу.

Американський ринок готельних послуг вже наблизився до насичення і поділений між великими готельними мережами, які



контролюють близько 70% галузі. Європейський ринок зараз в такому стані, в якому американський перебував 20 років тому, тобто він має великий потенціал зростання. До того ж європейський ринок поки що недостатньо консолідований і контролюється великими міжнародними мережами лише на 20-30 %. Отже, Hilton Hotels мають за що боротися в Європі.

Запитання:

- 1) Чому американська корпорація Hilton Hotels вирішила викупити готельний бізнес у британської корпорації?
- 2) Які переваги для неї матиме створення глобальної готельної мережі?
- 3) Що таке стратегічний альянс?
- 4) Яку стратегію використовує британська компанія Hilton Group?

Завдання 15

Mazda вживає заходів щодо поліпшення корпоративного управління. 16.05.2006 р. Mazda оголосила про серію заходів, призначених для поліпшення структури і системи корпоративного менеджменту, включаючи зменшення кількості керівного персоналу і плани із введення консультативного комітету із управління корпорацією. Застосовуючи ці кроки, Mazda створить новаторську систему керівництва, яка надалі прискорить і поліпшить корпоративне управління і адміністративну ефективність.

Зменшення кількості директорів правління повинне буде відділити наглядову і виконавчу функції у верхньому ешелоні управління і збільшити ефективність консультативного комітету із управління. Нова структура також посприє покращенню і збільшенню результативності розгляду питань вищим керівництвом компанії і в той же час більш швидкому ухваленню рішень. Утворення в цьому ж році консультативного комітету компанії Mazda “потягне” за собою поради, досвід і перспективи видатних осіб ззовні компанії в систему управління.

Президент компанії Марк Філдс сказав: “Нова ініціатива Mazda наближає майбутнє законодавство і ставить наше корпоративне управління на рівень, очікуваний існуючими і потенційними інвесторами”.

За останні роки Mazda зробила істотні кроки із поліпшення ефективності менеджменту і фінансової потужності. Наприклад, прості акціонерні збори прагнули не проводити того ж дня, що решта



компаній, а передача інформації акціонерам та інвесторам здійснювалась своєчасно і за допомогою застережливих дій.

План системи для інтенсифікації корпоративного управління:

1) Введення системи виконавчих осіб. Правління вибере виконавчих осіб строком на один рік. Усі поточні директори, виключаючи голову, будуть призначені виконавчими особами разом з вибраними поточними генеральними менеджерами і директорами підприємства. Завдяки такій системі адміністративний апарат з президентом на чолі буде суттєво зміцнений.

2) Зменшення кількості директорів. Кількість директорів буде зменшена з 23 до 9, і теми для обговорення правлінням будуть переглянуті з метою обґрунтованості і сприяння більш швидкому ухваленню рішень, забезпечуючи, таким чином, ефективність.

3) Створення консультативного комітету із управління корпорацією. Консультативний комітет із управління корпорацією, що складається з трьох-чотирьох сторонніх високо досвідчених осіб, буде заснований до кінця цього року з метою передачі інформації і досвіду директорам від людей, що володіють досвідом роботи і перспективами ззовні у автомобільній промисловості.

Запитання:

1. Яким чином зміни у вищому керівництві компанії вплинули на рядових працівників?

2. Якими заходами Ви б доповнили програма реформування системи управління Mazda?

3. Які цілі переслідує Mazda, змінюючи вищі ешелони системи управління?

Завдання 16

Японська компанія Sony спільно з групою інвесторів прийняла принципове рішення про придбання кіностудії Metro-Goldwyn-Mayer (MGM) за 5 млрд. дол. Metro-Goldwyn - Mayer підписала угоду про злиття з консорціумом, до якого входять Sony Corporation of America, Providence Equity Partners Inc, Texas Pacific Group і DLJ Merchant Banking Partners, повідомляє MGM. Напередодні Wall Street Journal повідомив, що консорціум інвесторів на чолі з Sony Corp. підвищив ціну на кіностудію Metro-Goldwyn-Mayer Inc. (MGM) до 5,7 млрд. дол. Відповідно до умов цієї пропозиції, компанія Sony планувала заплатити по 12 дол. за кожну акцію MGM, що на 0,75 дол. більше від попередньої пропозиції. Кінцева ціна виявилася ще більшою.

Крім того, за умовами угоди, консорціум інвесторів, до якого належать також приватні інвестиційні фонди Providence Equity

Partners і Texas Pacific Group, бере на себе боргові зобов'язання MGM, що складають 2 млрд. дол.

Як зазначалося, компанія Time Warner, що також претендує на покупку MGM, повідомила, що може скасувати свою пропозицію, якщо MGM не прийме її умов протягом найближчих двох днів.

Як стало відомо американському виданню з джерела, близького до ведення переговорів, ціна, запропонована компанією Time Warner за покупку MGM, склала 11 дол. за акцію (від 5,5 до 5,6 млрд. дол.). Власник контрольного пакета акцій MGM 87-річний Керк Керкорян протягом декількох місяців вів переговори про продаж кіностудії з компанією Time Warner і консорціумом інвесторів на чолі з Sony Corp., однак залишається нез'ясованим питання, чи буде укладена ця угода. Після того, як у 1970 році К. Керкорян уперше придбав контрольний пакет акцій MGM, він тричі продавав кіностудію. У 1996 р. К. Керкорян у черговий раз став головним власником акцій кіностудії і після цього кілька разів розглядав можливість продажу MGM, однак щоразу відмовлявся від угоди, вважаючи недостатньою ціну, яка була запропонована.

За інформацією Wall Street Journal, цього разу власник MGM заявив про намір продати MGM за 5 млрд. дол., причому до вартості угоди повинні входити 2 млрд. дол. боргових зобов'язань компанії. Однак після тривалих переговорів MGM опублікувала заяву, у якій говорилося, що останні повідомлення в можливій угоді “вартістю в 5 млрд. дол.” не точні, пише Wall Street Journal.

За даними джерел журналу, MGM увійде до складу Sony Pictures Entertainment. Sony, зокрема, зацікавлена в придбанні бібліотеки MGM, що нараховує понад 8 тис. найменувань, відзначає WSJ.

Раніше, у липні 2004 р. антимонопольні відомства США дали згоду на об'єднання звукозаписних компаній Sony Music і BMG. Федеральна торговельна комісія США повідомила, що не буде заперечувати проти об'єднання Sony Music, що є підрозділом електронного гіганта Sony Corp., і підрозділу медіа-холдингу Bertelsmann AG.

Результатом злиття японської і німецької фірм стане компанія, що буде конкурувати з лідером музичного ринку Universal Music. Передбачуваний виторг нової записуючої компанії може скласти близько 5 млрд. дол.

Раніше Європейська комісія схвалила без яких-небудь додаткових умов злиття японської компанії Sony Music і компанії BMG. У результаті даного злиття 80 % європейського звукозаписного ринку опиниться під контролем компаній SonyBMG, Universal, Warner і EMI. 20%, що залишилися, контролюються невеликими звукозаписними



компаніями, переважно національного масштабу. Компанії Sony і BMG оголосили про злиття в листопаді 2003 р.

Запитання:

1. До якого типу рішень (стратегічні, тактичні, оперативні) можна віднести рішення про придбання кіностудії Metro-Goldwyn-Mayer?
2. Як відобразяться на організаційній структурі та процесі прийняття рішень заплановані зміни?
3. Які зовнішні чинники сприяли реалізації рішення?

Завдання 17

1 грудня 2003 року зненацька для усіх подав у відставку головний виконавчий директор і голова ради директорів корпорації Boeing Філ Кондит. Незадовго до свого відходу Кондит звільнив фінансового директора корпорації 56-літнього Майкла Сирса, який вважався його спадкоємцем, і віце-президента зі зв'язків з урядовими організаціями Дарлін Друйон. Безпосереднім приводом до відставки глави Boeing і звільнення двох його ключових співробітників стала черга скандалів, пов'язаних із промисловим шпигунством і зловживаннями службовим становищем. Найгучніший скандал вибухнув улітку 2003 р., коли в окружний суд Лос-Анджелеса були представлені документи, які свідчать про те, що керівники Boeing протягом декількох років покривали співробітників, які використовували конструкторську документацію на космічні ракети, викрадену в головного конкурента - Lockheed Martin. За допомогою крадених ноу-хау Boeing зміг створити нову ракету Delta IV швидше, ніж Lockheed Martin свою Atlas V, і одержав перевагу в боротьбі за двохмільярдний контракт Пентагона на космічні запуски. Наслідки цього скандалу виявилися для Boeing воістину катастрофічними. Як покарання Пентагон позбавив Boeing права запускати супутники згідно з укладеними контрактами на 1 млрд. доларів, передав їх Lockheed Martin, і заборонив брати участь у нових тендерах. Так космічний підрозділ Boeing, що працює по програмах Пентагону, опинився без замовлень. Незабаром після шпигунського скандалу на Boeing упала підозра в "неетичному лобіюванні" своїх інтересів у Міністерстві Оборони США, яке полягало в наданні хабарів чиновникам Пентагону, які відповідали і за розподіл контрактів. Наприклад, Дарлін Друйон, що перейшла в Boeing на початку 2003 р., на своїй колишній роботі - на посаді радника головному ВВС США - безпосередньо впливала на комерційні відносини між Boeing і Пентагоном. Як підозрювали в Міністерстві юстиції, не без зусиль пані Друйон ВВС США навесні

2003 р. прийняли рішення купити 100 літаків-заправників Boeing 767 на суму 20 млрд. доларів, тоді як реальні потреби військових - усього 20 таких машин. Візувати угоду конгрес відмовився, а ряд сенаторів і конгресменів від демократичної партії звернувся в правоохоронні органи з проханням провести незалежне розслідування за контрактом Boeing з Пентагоном.

Однак, не чекаючи результатів розслідування, керівники Мін'юсту США і Пентагону виступили з гранично твердою заявою на адресу Boeing. Зам. Міністра юстиції Пітер Тіме відзначив: "Ми не потерпимо найменшої неохайності в процесі заключення контрактів і тому вводимо санкції у відношенні Boeing... Санкції будуть діяти доти, доки Boeing не змінить практику своєї діяльності і не спокутує свою провину цілком". Під загрозою зриву міг виявитися проект по створенню системи Національної протиракетної оборони (НПРО) вартістю 1,2 трлн. доларів, у якому Boeing виступає генеральним підрядчиком Пентагону. Тому головного виконавчого директора Філа Кондита змінив президент Boeing Гаррі Стоунсайфер.

Філ Кондит у 1996 році зайняв крісло головного виконавчого директора Boeing. Відразу ж після призначення пан Кондит прийнявся втілювати принципово нову стратегію розвитку, розроблену ним самим, яка передбачала побудову вертикальної інтегрованої аерокосмічної структури. Boeing повинний був об'єднати усі компоненти аерокосмічного бізнесу в рамках однієї корпорації. Об'єднання почалося з покупки в 1996 р. найближчого конкурента - McDonnell-Douglas, що випускає магістральні літаки, і аерокосмічної компанії Rockwell, яка займалася розробкою багаторазових космічних апаратів системи Space-Shuttle і авіонікою. Пізніше Boeing придбав у General Motors одного зі світових лідерів з виробництва супутників - компанію Hughes. У 1996 - 1997 рр. виникли проблеми в організації і збуті пасажирських літаків: корпорація не встигала в термін робити літаки і навіть увела понаднормові години для робітників, що викликало незадоволення профспілок і тривалі страйки.

На початку 2000 р. Boeing скоротив постачання нових літаків з 620 до 489 штук у рік і курс акцій компанії упав майже на третину. Одночасно з цим різко знизилися замовлення на будівництво Міжнародної космічної станції (МКС), що Boeing виконував як головний підрядчик цього проекту з американської сторони.

У середині 2001 р. Boeing програв компанії Lockheed Martin тендер на розробку і виробництво легкого ударного винищувача п'ятого покоління JSF на суму більш 200 млрд. доларів. А теракти 11 вересня і глобальна криза, яка почалася на ринку авіаперевезень, ледь не



привели до повної зупинки виробництва широко фюзеляжних пасажирських літаків на заводах Boeing у Рентоне і Сіетлі. Щоб зберегти рентабельність виробництва, Boeing змушений був звільнити майже 40 % персоналу - більш 35 тис. робітників та службовців - і припинити фінансування НДДКР по ряду проектів.

За підсумками 2003 року Boeing поставив усього близько 280 літаків (у 1999-м було 620). Це означає, що частка американської корпорації на світовому ринку пасажирських літаків знизилася до 49% (у 1999-м було 68%), тобто уперше виявилася менше, ніж у Airbus.

Запитання:

1. Дайте характеристику факторам зовнішнього середовища, що вплинули на ефективність діяльності корпорації Boeing і стратегію її розвитку.
2. Які превентивні заходи повинне здійснювати керівництво корпорації для запобігання негативному впливу зовнішнього середовища.

Завдання 18

Споконвічно засновники корпорації Sony Масару Павука й Акіо Моріта задумували своє дітище як розумну компанію, що “знаходить оригінальні рішення, які допомагають створювати нові високотехнологічні продукти”.

До середини 1970-х років Sony робила ставку на нові інженерні рішення, і це її ніколи не підводило. Але в 1975 р. компанія вивела на світовий ринок домашній касетний відеомагнітофон для відтворення плівок певного розміру, технічною мовою - стандарту Betamax. Однак до 1977 р. стало ясно, що намічені плани перетворилися в ілюзії - світ майже безроздільно віддав перевагу стандарту VHS, а лідером на ринку відеомагнітофонів стала Matsushita (Panasonic). Фатальна помилка Sony була в неправильній стратегії побудови відносин з конкурентами, бо компанія всіляко прагнула монополізувати стандарт Betamax. А Matsushita охоче пропонувала найбільшим виробникам електроніки використовувати розроблений нею стандарт VHS.

Більше 10 років ні в кого не виникало й думки про те, що Sony коли-небудь наміряться взяти реванш. Однак у керівництва концерну дозрів безпрограшний план. Якщо ринку касет для наших магнітофонів не існує, значить цей ринок треба створити самим.

Sony рішуче зайнялася тими видами бізнесу, до яких раніше ніякого відношення не мала. В 1988 р. вона придбала компанію CBS Records за 2 млрд. дол. Це було зроблено для того, щоб одержати



необмежені можливості по тиражуванню аудіозаписів з найбагатшої фонотеки CBS Records.

Як тільки угода по даному поглинанню була завершена, японський концерн в 1989 р. за 53,4 млрд. дол. придбав компанію Columbia Pictures разом з її фільмотекою, де була представлена половина голлівудської класики.

У Японії сподівалися, що відчайдушність продюсерів - звичайне явище в Голівуді. Але сподівалися лише доти, поки не підраховали витрати. Виявилося, що до 1991 р. щорічні видатки на утримання кінокомпанії склали 300 млн. дол, у той час у рівних за рівнем конкурентів ця цифра ледь досягала 240 млн. дол. Щорічно на зйомки нових фільмів Columbia Pictures витратила 700 млн. дол. - удвічі більше, ніж інші кінокомпанії з аналогічною продуктивністю.

Однак Sony домоглася на кіно поприщі деяких успіхів. В 1991 р. фільми Columbia Pictures випередили всіх конкурентів по касових зборах. І тільки вузьке коло освячених знало, що більшу частину доходів японському концерну принесла не виробнича діяльність, а дистриб'юторська. Дуже вигідними для компанії були контракти з відносно невеликими студіями Castle Rock і Carolco. Чи жарг, половину касових зборів в 1991 р. приніс "Термінатор". І все-таки Columbia Pictures не уникла збитків. Що там говорити, якщо навіть самий вдалий для компанії рік - 1992-й, що приніс доходи в розмірі 400 млн. дол., вивів Columbia Pictures за фінансовими результатами лише в нуль.

1993-й був роком великих надій. Кінопроект "Останній герой" з Арнольдом Шварцнегером знаменував вершину амбіцій Columbia Pictures епохи Sony. Бюджет картини - 90 млн. дол. А по повноті втілення прийомів product placement (схована кінореклама) цьому проекту важко знайти аналоги. У кадрі постійно миготіла всіляка продукція Sony - від батарейок до домашніх кінопроекторів, а фінальні титри були прикрашені повідомленнями про те, що фільм знято на устаткуванні Sony, саундтрек записала компанія Sony Music. Прем'єрний показ, природно, проходив у кінотеатрах Sony, обладнаних системою об'ємного звучання виробництва Sony. Майже неможливо було підрахувати рекламний ефект амбіційного кінопроекту. Але от пряий комерційний результат був негативним. Пітер Губер обвинуватив у провалі сценаристів. Але від цього нікому легше не стало. Побоюючись повторити помилку, Губер протягом шести місяців 1994 р. (весна - літо) не схвалив жодного запропонованого кіносценарію. У тому році Sony зняла

26 кінострічок. Прибутковими з них виявилися всього дев'ять. Річний підсумок - збитки на суму 150 млн. дол.

У повному розладі почуттів 29 вересня 1994 р. Пітер Губер покинув Columbia Pictures. Хоча очевидці завзято стверджують, що компенсаційний пакет у розмірі 270 млн. дол. небагато утішив душу художника. У листопаді 1994-го Sony оприлюднила інформацію про списання 3,2 млрд. дол., що не забарилося позначитися на вартості акцій концерну. Акціонерний капітал Sony скоротився на 25%.

Донині Columbia Pictures належить корпорації Sony. Сучасна назва - Columbia TriStar Motion Picture Group (з 1998 р. - після злиття з кінокомпанією TriStar Pictures).

Корпорація як і раніше не може похвалитися позитивними фінансовими показниками. Історія з невдалим поглинанням корпорацією Sony кінокомпанії Columbia Pictures увійшла в підручники по менеджменту. Гуру науки про керування виділяють дві основні помилки японського концерну. По-перше, Sony від початку недооцінила реальний обсяг необхідних інвестицій у бізнес Columbia Pictures. У іншому випадку вона не зважилася б на цю угоду або при її проведенні задіяла б більш тверді методи контролю виконавчих менеджерів.

Sony могла б уникнути багатьох проблем, якби провела повноцінний due diligence - багатобічну діагностику реального положення справ в Columbia Pictures за допомогою юридичних, аудиторських, управлінських експертиз. Тоді в неї було б набагато менше шансів зіштовхнутися зі схованою кредиторською заборгованістю й необґрунтованим завищенням витрат на утримання управлінського апарату. По-друге, топ-менеджери Sony надміру довіряли контрактам і угодам з найманими продюсерами. Горизонтальні зв'язки - взагалі небезпечна річ для відносин між начальниками й підлеглими. А якщо мова йде про злиття й поглинання - небезпечна втричі.

Запитання:

1) Наскільки доцільне проведення перетворень у компанії Sony? На Вашу думку чи достатньо ефективні заходи планувалися компанією Sony для вирішення проблем?

2) Чи можете Ви запропонувати додаткові заходи щодо організаційного розвитку компанії Sony для відновлення її конкурентоспроможності?

**Завдання 19.**

Провідні виробники персональних комп'ютерів відмовлялися від програмного забезпечення Microsoft, віддаючи перевагу продукції її конкурента - Corel.

У серпні 2002 р. компанія Hewlett-Packard, що стала найбільшим у світі виробником ПК після злиття з Compaq, оголосила про рішення співпрацювати під час оснащення своїх комп'ютерів офісними програмами з канадською фірмою Corel, а не з традиційним партнером - Microsoft. Зокрема, пакет Microsoft Works - спрощену версію надпопулярного Microsoft Office - планується замінити програмами WordPerfect і Quattro-Pro, розробленими Corel. Hewlett-Packard пішла за прикладом свого основного конкурента Dell Computer, також відмовившись від багатьох програм Microsoft.

Такі рішучі зміни виробники комп'ютерів пояснюють тим, що Microsoft зловживає своєю монополією в галузі операційних систем і офісних програм під час видачі ліцензій. Крім того, зменшення попиту на ПК, що змусило виробників знизити ціни, зробило зменшення собівартості пріоритетним завданням. Так що, цілком ймовірно, безпосередньо причиною зміни партнера стали запропоновані Corel знижки на попередню установку програмного забезпечення.

Для Microsoft такий удар є більш ніж відчутним, адже доходи від продажу офісних програм складають близько 30 % загальних доходів компанії. Нині Microsoft контролює 90 % ринку програмного забезпечення, але навряд чи це триватиме довго.

Котирування акцій Corel вже істотно зросли і продовжують підвищуватися, а представники компанії вважають, що угода з Hewlett-Packard дозволить їм домогтися зміни ситуації на ринку на свою користь.

Компанія Microsoft бачить реальну загрозу своєму добробуту в посиленні позицій постачальників програмного забезпечення з відкритим вихідним кодом. Про це зазначається в обов'язковому щорічному звіті корпорації, спрямованому до Комісії з бірж і цінних паперів США. Точку зору корпорації поділяють також багато незалежних аналітиків, які стверджують, що такі програми швидко узгоджуються спільними зусиллями співтовариства програмістів і, як наслідок, містять менше помилок, але більше додаткових можливостей, надбудов і модифікацій, ніж продукти корпорації. До того ж ліцензійні відрахування за їх використання істотно нижчі або взагалі відсутні, хоча необхідна підтримка кваліфікованих (а значить, і дорогих) фахівців.

У Microsoft, таким чином, є тільки два виходи: знижувати ціни на своє програмне забезпечення і давити конкурентів економічно або відкривати код. Компанія обрала другий шлях. На початку 2003 року Microsoft оголосила про початок нової програми, що дозволить урядовим організаціям 60 країн одержати доступ до вихідного коду найбільш сучасних операційних систем Microsoft, включаючи Windows і навіть Windows Server 2003.

Першою країною, яка почала співпрацювати з Microsoft за програмою GSP, стала Росія (угода була підписана НТЦ “Атлас”). Оголошене рішення Microsoft відкрити вихідний код ОС Windows CE стало сенсацією. Партнери корпорації - учасники цієї програми - змогли модифікувати під код Windows CE спеціально розроблені ними кишенькові й автомобільні комп'ютери, мобільні телефони, медичні і побутові прилади. Подібні пристрої мають вбудовану операційну систему, надбудови якої багато в чому і визначають функціональні відмінності від продукції конкурентів. Саме сюди стрімко просуваються продукти Linux з відкритим вихідним кодом, і Microsoft відкрила код, мабуть, побоюючись втратити ці перспективні ринки.

Запитання:

1) Що стало імпульсом до прийняття подібного рішення компанією Microsoft?

2) Чому компанія Microsoft з-поміж альтернативних варіантів обрала варіант “відкритого коду”, а не зниження цін на продукцію? Що вона виграла і що втратила від цього?

3) Яка компанія є головним суперником Microsoft у конкурентній боротьбі за ринки збуту? Як Ви охарактеризуєте дії цієї компанії?

Завдання 20

На засіданні Комісії з ТНК при ООН на дев'ятій сесії 5—15 березня 1991 р. відзначалося, що у 1989 р. Міжурядова робоча група експертів з міжнародних стандартів обліку і звітності (МСОЗ) розглянула питання про облік природоохоронних заходів. Було здійснено обстеження промислових компаній у розвинутих країнах та країнах, що розвиваються.

Об'єктом аналізу були 20 підприємств Німеччини і Швейцарії, серед яких тільки 7 надають інформацію про витрати на природоохоронні заходи в значному обсязі. При визначенні розмірів затрат на природоохоронну діяльність підприємства використовували: а) галузеві керівні принципи; внутрішні керівні принципи; б) облік виробничих витрат з виокремленням витрат на природоохоронну



діяльність в рамках рахунків по окремих обліково-калькуляційних об'єктах або рахунків у загальній бухгалтерській книзі; в) складання матеріального й енергетичного балансу; д) аналіз природоохоронної діяльності.

Аналогічне дослідження було проведено на п'яти дочірніх підприємствах німецьких і швейцарських компаній (п'яти підприємствах), а також на 5 підприємствах бразильських ТНК. Єдиним критерієм при виборі цих підприємств було те, що вони мають бути великими і впливати на навколишнє середовище. Були вибрані ті економічні сектори, у яких існує проблема забруднення (видобуток і переробка нафти, видобуток корисних копалин, виробництво продуктів харчування, металургія, виробництво паперу, сталі, фармацевтичних і хімічних товарів).

Лише одна бразильська компанія не надала жодної інформації про природоохоронні заходи. У звітах трьох із чотирьох компаній, що залишилися, цьому питанню було присвячено 5-15 рядків, а в одному звіті - ціла сторінка. Звичайно, підприємства виявляли заклопотаність у зв'язку зі станом справ в Амазонії і дотриманням державних вимог щодо боротьби із забрудненням. Що стосується німецьких і швейцарських фірм, то жодна з них у своїх звітах не надає відповідної інформації, незважаючи на те, що у країнах їх створення така інформація надається.

Під час обговорення питання про переваги профілактичних заходів порівняно з попереджувальними заходами для очищення представники бразильських підприємств відзначили, що вони керуються міркуваннями щодо надання великих сум на превентивні заходи, створення міцної репутації та охорони здоров'я працівників з метою недопущення зниження продуктивності.

Німецькі та швейцарські підприємства відзначили меншу вартість профілактичних заходів порівняно з вартістю заходів для виправлення ситуації і створення міцної репутації. Крім того, за їхніми словами, при відсутності витрат, пов'язаних з проведенням профілактичних заходів, їхні шанси залишитися в числі "діючих підприємств" зменшаться.

Усі 10 підприємств зазначили у звітах, що поточні і капітальні витрати, пов'язані з охороною навколишнього середовища, здійснювалися в основному з метою дотримання екологічних норм, а не на добровільній основі.

Запитання:

1. Оцініть природоохоронну діяльність наведених у ситуації компаній з точки зору дотримання етичних норм.



2. Запропонуйте заходи для стимулювання міжнародних корпорацій у сфері розвитку й вдосконалення екологічної політики.

Завдання 21

Концерн Siemens відкрив своє представництво в Кабулі. Це відбулося через більше ніж двадцять років після того, як компанія була змушена згорнути свою присутність у країні. За рамковою угодою, яка була укладена між концерном і урядом Афганістану в червні 2002 р., інженери Siemens почали відновлення системи телекомунікацій, яка була зруйнована за 23 роки війни.

За словами начальника відділу планування міністерства телекомунікацій Афганістану Дастагіра Шаріфі, Siemens проклала оптоволоконний кабель довжиною 3000 км, що дозволило налагодити зв'язок між Кабулом і п'ятьма найбільшими містами країни (Siemens вже проклав аналогічний кабель у Пакистані і Туркменії). Уряд Афганістану і концерн Siemens планували завершити роботи з відновлення телефонного зв'язку в Кабулі та передмістях до середини 2004 р. Прокладання оптичного волокна в Афганістані дозволило приєднати країну до трансазіатсько-європейської лінії (Trans-Asia-Europe-Line/ ТАЕ) - найдовшої телефонної лінії у світі, що простягнулася від Шанхая до Франкфурта-на-Майні.

Концерн також розраховував одержати замовлення уряду Афганістану на будівництво електростанцій, систем енергопостачання, постачання медичного обладнання, будівництво доріг і підряд на модернізацію гідроелектростанції Сабори. Ця ГЕС була побудована в 1957 р., так що її устаткування вже застаріло, і керівництво Siemens сподівається, що саме концерн займеться реконструкцією станції.

Офіційні представники уряду Афганістану вже заявили про те, що під час розподілу замовлення насамперед будуть розглянуті пропозиції компаній, які давно працюють в країні, таких як Siemens.

З початку 1970-х років Siemens був найбільшим постачальником високотехнологічної продукції, яка користувалася великою повагою і довірою.

Запитання:

1) У яких сферах діяльності працює концерн Siemens? За якими видами продукції (послуг) він вам відомий?

2) Якої стратегії дотримується керівництво компанії Siemens?

3) Опишіть стратегічну мету концерну в Афганістані. Чому керівництво Siemens зацікавлене саме в цих замовленнях?

**Завдання 22**

Гібралтар сьогодні - це приваблива офшорна зона. З одного боку, він близький до класичних офшорних зон, таких як Багамські острови, Британські Віргінські острови, з нульовим оподаткуванням (єдина плата - щорічний державний збір у розмірі 450 доларів), відсутністю валютного контролю, можливістю не надавати інформацію про бенефіціарного власника при реєстрації компанії. З іншого боку, Гібралтар у порівнянні з іншими офшорними зонами має значні іміджеві переваги, оскільки є заморською територією Великобританії і навіть входить у ЄС. Гібралтару немає ні в чорному списку ФАТФ, ні в чорному списку ОЕСР.

Відповідно до домовленості між Єврокомісією і Великобританією, під чією юрисдикцією знаходиться Гібралтар, компанії, що мають статус *tax exempt* (статус компанії, звільненої від оподаткування), через п'ять років будуть змушені або багаторазово збільшити податкові відрахування - до 35 % річного доходу, або припинити свою діяльність. Реєструвати нові компанії в безподатковому режимі можна було до 30 червня 2006 року. Зареєстровані компанії *tax exempt* будуть працювати в безподатковому режимі до 31 грудня 2010 року.

“Компанії *tax exempt* можуть займатися комерційною діяльністю на території країни їхньої реєстрації, відповідно, мати доходи на території Гібралтару, що зовсім нехарактерно для офшорних компаній. Іншого ж типу підприємств - нерезидентних компаній (*non-resident companies*) - вищевказані зміни не торкнуться. Такий тип компаній є ідеальним для тих інвесторів, що споконвічно планують здійснювати діяльність тільки за межами країни реєстрації. Подібні компанії також не платять податків, але не можуть укласти контракти на території Гібралтару, мати місцевих директорів, вести комерційну діяльність, володіти нерухомістю, а також мати доходи на території Гібралтару. Процедура реєстрації таких компаній завжди була простішою і дешевшою”, - відзначає провідний спеціаліст міжнародно-правового департаменту *Tax Consulting U. K.* Михайло Горлов.

“До того ж, - додає керуючий партнер компанії *Roche&Duffay* Геннадій Матвеев, - діяльність гібралтарських компаній регулюється законодавством, заснованим на англійському загальному (прецедентному) праві, що робить передбачуваним результат можливих судових позовів”.

Також гібралтарські компанії вигідні для зовнішньоторговельних (експортно-імпортних) операцій з будь-якими товарами. У цьому випадку офшорна компанія виступає як проміжна ланка між



іноземною фірмою і її закордонним контрагентом. За оцінками експертів, третина з 30 тис. компаній, зареєстрованих на Гібралтарі, користується офшорним статусом, тобто не веде справи на цій британській території і не має в числі своїх акціонерів гібралтарців.

Закриття безподаткового режиму для компаній tax exempt пояснюється двома причинами. По-перше, це один із закономірних підсумків боротьби Заходу з несумлінною податковою конкуренцією. Друга причина - величезна контрабанда сигарет, алкоголю і наркотиків з Африки через Гібралтар в Іспанію і далі в інші країни Європи. Контрабандисти проводять свій виторг через зареєстровані на Гібралтарі безподаткові компанії, що до того ж ще і не повинні розкривати своїх бенефіціарів. Саме такі компанії не є чисто офшорними, оскільки працюють у тому числі і на території самого Гібралтару.

Запитання:

- 1) Охарактеризуйте привабливість офшорних зон світу для міжнародних компаній.
- 2) Чому багато офшорних зон входить у чорні списки ФАТФ і ОЕСР.

Завдання 23

Після звільнення 4 тис. чоловік у 300 співробітників Sony UK Technology Centre, яким пощастило і вони зберегли свою роботу, моральний стан був, м'яко кажучи, пригніченим. Керівництву довелося докласти титанічні зусилля, щоб відновити мотивацію працівників і залучити їх до процесу реструктуризації виробництва.

Коли у 1974 р. принц Уельський відкривав завод Sony у Брідженді, він проголосив про початок нової епохи працевлаштування у невеликому містечку Південного Уельсу. У 1992-му р. аналогічний завод був запущений у Пенкоді - вже за участю королеви. Пізніше два підприємства об'єднали в технологічний центр Sony (Sony UK TEC), який спеціалізувався на випуску електронно-променевої трубок (ЕПТ). У період розквіту у 1990 р. його штат налічував 4 тис. співробітників.

Кілька років тому тенденції світового ринку різко змінилися - з появою плоскопанельних телевізорів попит на ЕПТ-моделі вичерпався. Центр Sony UK TEC опинився у кризовій ситуації, життєво необхідною умовою подальшої роботи стала тотальна реструктуризація, у тому числі кардинальне скорочення штату - до 300 чоловік.



Люди були морально роздавлені, мотивація виявилася на нулі. За минулі 30 років ціле покоління місцевих жителів встигло попрацювати на заводі в Брідженді, тому співробітники, що зберегли місце, були вимушені спостерігати, як йдуть їх друзі і колеги. Не так просто організувати звільнення майже всього персоналу, проявивши при цьому чималий такт і делікатність, - саме таке складне завдання стояло перед керівництвом Sony. Персонал, що залишився, напевно збереже в душі відчуття того, як саме відбувалося звільнення їх колег, тому людям, які втратили роботу, потрібно було надати максимальну підтримку. “Разом з представниками профспілок нам вдалося розробити розширений пакет соціального захисту; ми надавали допомогу в пошуку нової роботи в цьому регіоні”, - пояснює Діпейан Рой, директор з персоналу й організаційного розвитку підприємства. За словами Роя, ті, хто залишився, оцінили зусилля керівництва.

Запитання:

1. Розкрийте поняття “мотивація” та “стимулювання” персоналу.
2. Поясніть, яким чином компанія SONY намагається покращити мотивацію персоналу, який залишився на роботі у Sony UK TEC?
3. Як пов'язана реструктуризація Sony UK TEC із звільненням “левової” частки персоналу?
4. Які заходи із роз'яснювальної роботи мають бути проведені керівництвом Sony UK TEC щодо тих працівників, які залишилися на роботі?

Завдання 24

За підсумками 2005 р. британський підрозділ глобальної мережі кав'ярень Starbucks, як прогнозували у компанії, вперше у своїй історії став прибутковим. Американська Starbucks прийшла в Британію ще в 1998 р., але вийти на окупність удалося лише на початку XXI століття. Багато в чому це відбулося через те, що в останні роки британці п'ють усе менше пива, віддаючи перевагу каві. Ще п'ять років тому аналітики думали, що британський ринок кави насичений і не має потенціалу росту.

І проте всі ці роки сектор ріс майже на 10 % щорічно - тільки мережні кав'ярні збільшили продаж кави з 4,5 до 6,25 млн. чашок у тиждень. Очікується, що до кінця 2008 року продажі зростуть до 7,5 млн. чашок кави щотижня. Це означає, що середній британець, включаючи грудних дітей, буде щотижня випивати 6,5 чашки кави.

Ріст споживання кави вже привів до помітних зрушень у британській культурі. Якщо раніше традиційними місцями зустрічей були паби, де головними напоями є пиво і сидр, то тепер усе більше



британців, особливо молодих, вибирають як місця спілкування кав'ярні. Паби вже зіштовхнулися з падінням продажів (особливо продажів пива й особливо в денні години) і змушені продовжувати термін роботи - щоб увечері подавати клієнтам пиво й алкогольні напої, а вранці та вдень пропонувати їм каву і сніданки.

Наприкінці 1960-х років кав'ярні в Британії були місцем проживання богеми, що у такий спосіб намагалася дистанціюватися від простонародних пабів. Більшість кав'ярень належали французам і італійцям, які тут живуть, і концентрувалися вони в Сохо і Ковент-Гардені - ближче до театрів.

Відповідно до дослідження британської консалтингової компанії *Allegra Strategies*, у найближчі три роки число кав'ярень збільшувалося зі швидкістю 8,9% у рік. Якщо в минулому році продажі кави через мережні кав'ярні (*Starbucks*, *Costa Coffee*, *Caffe Nero* і *Caffe Ritazza*) перевищили 2 млрд. доларів, то до кінця 2008 р. їхній сумарний оборот досягнув 2,6 млрд. доларів.

Особливо популярні кав'ярні стали серед жінок, що відповідно до опитувань складають близько 60 % відвідувачів мережних кав'ярень. "Традиційним місцем зустрічей у Британії були паби, але не обов'язково ввечері. Тепер усе більше людей воліють зустрічатися в кав'ярнях, де більш приємна атмосфера, сучасний дизайн і спокійна музика. Кав'ярні особливо популярні серед молоді і серед жінок, оскільки вони безпечніше. У пабах же завжди існує ризик наткнутися на людей в нетверезому стані, з підвищеним рівнем агресії - відзначає викладач соціології лондонського *City University* Люсі Палмер. У результаті паби поступово перетворюються у вечірньо - нічні заклади.

З 1997 року продажі пива в Британії скоротилися на 18%, а продажі в пабах і того сильніше - на 23 %. Усе більше людей стали купувати пиво в магазинах і пити його вдома. Щоб захистити свої позиції, паби пролобіювали зміни в британському законі про ліцензування (з 1914 року у Великобританії діяли суворі правила, що обмежували ліцензії на продаж алкоголю після 23.00 і до 8.00). За новими правилами, що вступили в силу з листопада 2005 року, питні заклади можуть продавати алкоголь хоч цілодобово.

Уже до середини січня 2006 року близько 1200 барів і пабів одержали ліцензії на цілодобову роботу, а багато з них продовжили години роботи (як вечірні, так і денні). У денний час паби стали позиціонувати себе як заклади, аналогічні кав'ярням, пропонуючи відвідувачам каву, закуски і десерти. Показово, що компанія *Mitchells&Butlers*, що володіє мережею барів *All Bar One*, на початку грудня заявила, що продажі кави в її барах ростуть у три рази швидше,



ніж продажі пива. Однак основний елемент стратегії пабів - більш тривала робота ввечері, щоб компенсувати падіння продажів алкогольних напоїв у денний час.

Від кавового бума в Британії більше всього виграють мережі кав'ярень. Частка ринку незалежних кав'ярень повільно, але вірно скорочується. Якщо в 2001 році мережні кав'ярні займали 25,8% ринку, то сьогодні на них приходиться більш 30%. Більш того, мережам уже належить 70 % торговельних пунктів. "Мережні кав'ярні частіше відкриваються в жвавих місцях – біля станцій метро і залізниці, відділень банків. Часто на одному перехресті розміщуються дві-три кав'ярні. Як це часто буває з закладами харчування, така тактика веде не до росту конкуренції, а до ефекту агломерації - разом вони притягають значно більше відвідувачів, ніж розрізнені кав'ярні", - підкреслює Джон Сіммонс, британський бізнес-консультант і автор книги про міжнародну експансію Starbucks. Згідно з прогнозом Allegra Strategies, до кінця 2008 року на мережні кав'ярні приходилося вже 35 % усіх продажів кави в країні.

Найбільшою мережею кав'ярень у Британії залишається американська Starbucks - їй належать 466 кав'ярень і 24,3 % ринку. Starbucks змогла обійти конкурентів завдяки винятково агресивній стратегії розширення. Американці скуповували для своїх кав'ярень найзручніше розташовані приміщення. Starbucks також вдалося укласти угоди з багатьма британськими корпораціями - наприклад, її кав'ярні розташовані усередині головних офісів багатьох банків у лондонському Сіті, кав'ярня Starbucks знаходиться поруч з їдальнею в штаб-квартирі британської аптечної мережі Boots у пригороді Ноттингема.

Запитання:

- 1 Яким чином зміна смаків британців вплине на компанії, що варять пиво?
- 2 Перелічіть фактори середовища, що впливають на ринок напоїв у Великобританії.
- 3 Проаналізуйте стратегію мереж кав'ярень і пабів, спрямовану на збільшення кількості відвідувачів.



У 2003 р. на ринок України вийшла російська корпорація “Sela”, що виробляє повсякденний одяг для всієї родини. “Sela” - російська марка, що може бути позиційована як інтернаціональна, тому що розробляються колекції одягу в Ізраїлі, виробляються в Китаї, а продаються на пострадянському просторі та й не тільки. Ідея створення цього бізнесу належить двом братам - Борисові Остроброду (Ізраїль) та Аркадію Пекаревському (Росія).

У 1991 р. “Sela” відкрила своє перше представництво у Санкт-Петербурзі; до магазинів якого протягом наступних шести років компанія поставляла оптові партії одягу. Рішення про розвиток власної роздрібної мережі було прийнято у 1997 р. Щоб розпочати роздрібний бізнес, довелося взяти кредит. Власні магазини були відкриті в Санкт-Петербурзі та Москві. Просуватися в регіони компанія вирішила шляхом розвитку франчайзингової мережі.

Протягом чотирьох років компанія розвивала франчайзингову мережу в Росії, а потім розпочала експансію на зовнішні ринки. На сьогоднішній день магазини відкриті в Ізраїлі, Китаї, Естонії, Литві, Латвії, Киргизстані, Казахстані, Білорусі, Україні та Грузії. Магазини відкриваються в містах з населенням понад 20 тис.

Перші магазини в Україні були відкриті в 2003 р. В планах корпорації було відкриття п'яти магазинів до кінця року, але вже через кілька місяців у Києві відкрито шість магазинів “Sela”, а до кінця року їх було вже 14. Швидко знайшлися партнери в Харкові, Севастополі, Ізмаїлі, Іллічевську, Чернівцях, Миколаєві, Донецьку, Черкасах і Хмельницькому (додатки А, Б).

Корпорація з самого початку чітко визначила політику розвитку франчайзингової мережі. “Sela” не стала стягувати традиційні для таких відносин паушальний внесок (первісна вартість франшизи) та платежі роялті (% від обсягу реалізації). В результаті за перші чотири роки було відкрито 40 магазинів регіональної мережі. Стрімке зростання мережі почалося у 2002 р., після того як компанія розробила єдині стандарти торгівлі. Лише за цей рік відкрилося 60 нових магазинів (додаток В).

Залежно від площі й місця розташування приміщення “Sela” виділяє два можливих формати магазинів - стандартні (площею від 100 до 200 кв. м, що розташовуються в периферійних районах міста) та концептуальні (площею понад 200 кв.м, що знаходяться в стратегічно важливій для корпорації частині міста). Витрати на відкриття магазину стандартного формату складають близько 60-70 тис. дол. без вартості приміщення. З них вартість першої партії товару



становить 30-40 тис. дол. Як свідчить досвід, у середньому такий магазин окупається протягом двох років. Інвестиції в концептуальний магазин на порядок вищі (300-400 тис. дол.), але для нього корпорація може надати товарний кредит у розмірі 40 % від вартості першого замовлення. Магазин такого масштабу окупається за рік.,

Із самого початку робота з потенційним франчайзі будується за наступних схемою: заявка, що надійшла, направляється в два відділи - продажів і просування Менеджер департаменту продажів зв'язується із заявником, розповідає про принципи роботи корпорації "Sela", з'ясовує, чи є приміщення для магазину. Потім фахівець з мерчандайзингу виїжджає на місце, оцінює це приміщення і визначає розташуванні торгових зон, устаткування, іміджевих елементів та ін. За правилами, відкриття магазину повинно відбутися не пізніше як за два місяці. Підготовка приміщення, ремонтні роботи закупівля й установка обладнання сплачуються самим франчайзі. Корпорація не надає кредиту на відкриття магазину, проте проект дизайну торгової точки виконує безкоштовно.

Корпорація "Sela" допомагає своїм партнерам у відкритті магазинів (починаючи від оформлення інтер'єру і закінчуючи навчанням персоналу). У власних магазинах корпорації регулярно проводяться тренінги для персоналу франшизних магазинів. Крім того, й після відкриття магазинів корпорація постійно реалізує інші програми підтримкою партнерів, а саме: представлення нових сезонних колекцій, навчальні семінари конференції та консультивання.

За франчайзинговим договором, партнеру "Sela" передаються всі технології необхідні для організації роздрібною торгівлі: стандарти мерчандайзингу (від формуванні асортименту до варіантів викладення товару), стандарти виробництва рекламної продукції, включаючи стандарти її розміщення і кріплення в торговому залі, стандарти підбору й роботи торгового персоналу, стандарти організації складського господарства логістики, а також програмне забезпечення. Розроблені стандарти торгівлі доклади описані в "Стандартах фірмовою торгівлі корпорації "Sela", а також у кількох методичних документах, що передаються партнеру.

Не менш важливою складовою франчайзингу є опис взаємин з партнерами і фінансова сторона регламентована в "Товарно-кредитній політиці" корпорації. Перед початком роботи, як свідчення серйозності намірів, партнер перераховує на депозит корпорації 10 % від вартості першого замовлення, що потім зараховується при оплаті. За своєчасну сплату, великі обсяги замовлень, сертифіковану торгівлю



партнер “Sela” може одержати різні знижки (сумарна знижка не може перевищувати 10 %). Одночасні компанія залишає за собою право накладати на франчайзі штрафні санкції за порушення платіжної дисципліни (у межах наданої знижки).

Наприкінці кожного тижня франчайзі зобов'язані надавати корпорації звіт про залишки нереалізованого товару. Ці дані аналізуються в головному офісі з метою визначення життєвого циклу різних асортиментних позицій. Така робота дозволяє відстежувати зміни вподобань споживачів на локальних ринках і вчасно реагувати на них, оптимізуючи логістичну схему роботи.

На базі програми “1С” була розроблена автоматизована програма обліку “1С Sela”, що дозволяє вести облік руху товару, фіксувати продажі, складати звіти про товарний залишок у торговій залі й у складському приміщенні магазину, аналізувати продажі по артикулах у кольорах і розмірах та на основі виявленого попиту складати заявки підсортування товару. Це програмне забезпечення було випробувано в одному магазині, і в результаті цей магазин став здійснювати ті ж обсяги продажів при зменшенні закупівель у 3 рази.

Продаж залишків здійснюється за стандартною схемою: спочатку їх переміщують на полиці або в не “ударні” зони торгового залу; потім, після закінчення сезону одиниці товару, що залишилися, забирають на склад, і вони з'являються в магазині лише в період розпродажу. Як правило, залишки складають не більше 10 % від загального обсягу продажів. У Санкт-Петербурзі, наприклад, працюють два магазини економ-класу, де реалізуються товари, що були пошкоджені в процесі реалізації. В Києві у 2004 р. було відкрито стоковий фірмовий магазин.

Стандарти компанії постійно вдосконалюються, тому головним чинником для партнерів залишається вимога крокувати в ногу з корпорацією. В останній вважають, що франчайзі мають досить можливостей, щоб додержуватися цього принципу. Через певний час, після відкриття магазину (від трьох місяців до року) компанія проводить його сертифікацію. Сертифікований магазин отримує право на знижку в 2 % від оптової ціни замовлення. Крім того, сертифікат надає право на закріплення за франчайзі “страхової” території, тобто захищає від відкриття на ній інших магазинів “Sela”.

Проте, якщо після перших шести місяців роботи магазин не виходить па сертифікацію, корпорація направляє туди кризового менеджера, який разом з власником бізнесу керує підприємством протягом одного-трьох місяців, але не більше. У даний період корпорація “Sela” готова нести витрати, наприклад, сплатити



рекламу, додаткове устаткування чи освітлення. Кризовий менеджер контролює товарні потоки, обсяги продажів, залишки товарів, роботу персоналу. Разом з фахівцями він розробляє PR-програму для конкретного міста і виводить магазин на належний рівень діяльності.

Виданий сертифікат дійсний протягом двох років і є гарантією того, що магазин відповідає стандартам компанії і не вимагає перетворень на цей період часу. Після закінчення терміну дії сертифікату франчайзі надається ще рік, щоб привести магазин у відповідність з новими стандартами. Протягом цього часу магазин вважається “перехідним”.

Товарно-асортиментна політика “Sela” розвивалася завдяки постійному спостереженню за змінами вподобань кінцевого споживача. Спочатку корпорація розробляла переважно спортивний одяг і одяг для відпочинку, призначений для дітей і чоловіків. Дещо пізніше був налагоджений випуск одягу для жінок, які ведуть активний спосіб життя. Постійно досліджуючи ринок, компанія звернула увагу на такі цільові групи, як підлітки й молодь. Але позиціонування “Sela” залишалось незмінним - комфортний одяг у середньому ціновому сегменті. Середня вартість покупки однієї речі “Sela” становить 15-18 дол.

З 1998 р., орієнтуючись на нових покупців, корпорація почала випускати одяг колекціями. Основним поштовхом до цього стала серпнева криза, після якої частина споживачів преміум - класу стала одягатися саме в “Sela”. Одяг компанії повною мірою відповідав прагненням споживачів із середніми доходами одягатися сучасно та недорого. На сьогодні щорічне оновлення колекцій складає 90 % асортименту.

В Україні асортимент продається в тих же пропорціях, що і в Росії: 30-40 % від загального обсягу продажів у грошовому вираженні становить жіночий одяг, 20-30 % - чоловічий, 20-30 % - дитячий та підлітковий, інше - білизна й аксесуари. Відзначається лише більша прихильність українців до яскравих кольорів.

У серпні 2004 р. корпорація “Sela” відкрила в Києві магазин розпродажу, який є центром постійних знижок. На досить великій площі (близько 500 кв. м.) розділені три основні зони розміщення товару: колекція поточного сезону – “Sela-оптіма”, попередніх сезонів – “Sela-сток”, а також товари, що втратили якість у процесі реалізації – “Sela-економ”.

У 2003 р. корпорація прийняла рішення з 1 січня 2004 р. ввести 1 % роялті від дрібного товарообігу магазинів мережі з поквартальною періодичністю виплат. Це стало можливим лише після офіційного



оформлення в Росії ліцензії на франчайзинговий договір “Se1a”. З платежів роялті формується загальний рекламний бюджет для просування торгової марки корпорації “Se1a”.

Пріоритетним для корпорації залишається розвиток торгової мережі. Сьогодні Росії налічується більше 300 фірмових магазинів “Se1a”. За прогнозами компанії, для насичення російського ринку знадобиться відкрити ще 100 магазинів. Максимальна потенційна величина мережі в Україні оцінюється в 150 магазинів. Її побудову компанія планує завершити в найближчі три роки. З 1 січня 2005 р., коли в Європі буде скасовано квоти на імпорту товарів, корпорація “Se1a” здійснить перші кроки в Іспанію та Фінляндію.

Запитання:

1. Які фактори привели до стрімкого розвитку франчайзингової мережі “Se1a”?
2. Який вид франчайзингу реалізує корпорація “Se1a”?
3. Які небезпеки можуть постати перед компанією “Se1a” в подальшому?
4. Обмеження ви вбачаєте щодо використання франчайзингу в Україні?

4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Білозубенко В.С., Озаріна О.В., Семенов А.А., Чернега О.Б. Міжнародний менеджмент: Навч. посібник / Під ред. О.Б.Чернеги. - Київ: ЦНЛ, 2006. - 592с.
2. Куценко В.М. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. - Київ: МАУП, 2006. - 296с.
3. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посіб. - 2-ге вид., без змін. - Київ: КНЕУ, 2007. - 468 с.

Додаткова література

1. Білорус О.Г., Лук'яненко Д.Г. та ін.; Керівник авт. колективу і наук. ред. О. Г. Білорус. Глобалізація і безпека розвитку: Монографія. - К.: КНЕУ, 2002. — 789 с.
2. Воронкова А.Е., Ерохіна Л.В., Рябенко Л.І. Міжнародні економічні організації: Навч. посіб. - Київ: Професіонал, 2006. - 352с.
3. Гончаров С. М., Дупляк В. Д. Міжнародний маркетинг. - Київ, 1998.-342 с.

4. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Підручник - 3-ге вид., без змін. - Київ: Цул, 2008. - 384 с. - Мін-во освіти і науки України.
5. Сгоричева С.Б. Організація діяльності банків у зарубіжних країнах. Навч. посібник. - Київ: Цул, 2007. - 208 с. - Мін-во освіти і науки України.
6. Козак Ю.Г. Міжнародні організації. Навч. посібник. - Київ: Цул, 2009. - 440 с. - Мін-во освіти і науки України.
7. Козак Ю.Г. Міжнародні стратегії економічного розвитку. Навч. посібник. - Київ: Цул, 2009. - 400 с. - Мін-во освіти і науки України.
8. Кредисов А.І., Панченко Є.Г., Кредисов В.А. Менеджмент для керівників. - К.: Знання, 1999.
8. Лук'яненко Д.Г. Глобальна економічна інтеграція: Монографія. - К.: КНЕУ, 2008. -242 с.
9. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М. та інші. Глобальна економіка ХХІ ст.: людський вимір: Монографія. - К.: КНЕУ, 2008. - 460 с.
10. Лук'яненко Д.Г. Міжнародна економіка. - К.: Центр учбової літератури, 2008. - 560 с.
11. Лук'яненко Д.Г. Глобалізація та конкурентоспроможність: методологія досліджень і системних оцінок / Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: У 2 т. - Т.І / Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, Л.Л. Антонюк та ін.; За заг. ред. Д.Г.Лук'яненка, А.М. Поручника. - К.: КНЕУ, 2006. -816 с.
12. Михайлова Л.І. Міжнародний менеджмент. Навч. посібник. - Київ: Цул, 2007. - 200 с. - Мін-во освіти і науки України.
13. Нижник В.М., Теляча Л.П. Міжнародний інноваційний менеджмент: Конспект лекцій та методичні вказівки до курсу. - Хмельницький: ХНУ, 2004. - 166с.
14. Пивоваров С. З.,Майзель А. И., Пивоваров И. С, Тумарова Т. Г., Эпиштэйн М. З. Международный менеджмент. Учебное пособие. - СПб.: Издательство «Питер», 2000 - 256 с.
15. Родченко В. В. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник. - К.:МАУП, 2000. - 240с.
16. Румянцев А.П., Башинська А.І., Корнілова І.М, Коваленко Ю.О. Міжнародна торгівля: Навч. посібник. - Київ: ЦНЛ, 2004. -376с. - Мін-во освіти і науки України. Київський економічний ін-т менеджменту (ЕКОМЕН).
17. Сазонць І.Л. Міжнародна інвестиційна діяльність. Навч. посібник. - Київ: Цул, 2007. - 286 с. - Мін-во. освіти і науки України.
18. Семенов Г.А., Папкова М.О., Семенов А.Г. Міжнародні



економічні відносини: аналіз стану, реалії і проблеми: Навчальний посібник. - Видання друге, перероблене і доповнене. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 232 с.

19. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: У 2 т. - Т.І / Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, Л.Л. Антонюк та ін.; За заг. ред. Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника. - К.: КНЕУ, 2006. - 81 б с.

20. Федорова В.А. Економіка підприємства міжнародних компаній. Навч. посібник. - Київ: Цул, 2008. - 228 с. - Мін-во освіти і науки України.

21. Федорова В.А. Інвестування: міжнародний аспект. Навч. посібник. - Київ: Цул, 2009. - 280 с. - Мін-во освіти і науки України.

22. <http://www.me.gov.ua>

23. <http://www.minfin.gov.ua>

24. <http://www.culonline.com.ua>

25. <http://www.nbuu.gov.ua/portal>

26. <http://www.nbuu.gov.ua/eb/ep.html>

27. <http://gntb.gov.ua/ua>





Міністерство освіти і науки України

**Національний університет водного господарства та
природокористування**

**Навчально-науковий інститут
“Економіки, менеджменту та права”**

Кафедра менеджменту

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

З дисципліни “Міжнародний менеджмент”
студента _____ групи _____ курсу
спеціальності 7.03060101 (8.03060101) “Менеджмент організацій та
адміністрування (за видами економічної діяльності)”
заочної форми навчання
№ залікової книжки _____

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

Перевірив: _____

Рівне – 20__