

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Н.О. Дугієнко

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ

**Методичні рекомендації до практичних занять
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Економіка»
освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»**

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № 9 від 27.04.2021

Запоріжжя
2021

УДК: 339.97(076.5)
Д802

Дугієнко Н.О. Управління міжнародними компаніями : методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 63 с.

Методичні рекомендації містять плани практичних занять, поради до вивчення питань кожної теми курсу, основні терміни та поняття, контрольні запитання, теми доповідей, тестові завдання для самоконтролю, практичні завдання, термінологічний словник, список рекомендованої літератури.

Видання сприятиме засвоєнню системи знань та набуттю вмінь із концептуальних засад, принципів, методів аналізу економічних процесів. Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка».

Рецензент

Ю.О. Швець, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Відповідальний за випуск

Д.І. Бабміндра, д-р економ наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
Розділ 1. Особливості діяльності міжнародних компаній у сучасних умовах	6
Тема 1. Міжнародні компанії та їх роль у сучасному світі	6
Тема 2. Організаційні форми міжнародних компаній	12
Тема 3. Організаційна побудова міжнародних компаній	17
Тема 4. Планування і контроль діяльності міжнародної компанії.	24
Розділ 2. Механізм управління міжнародними компаніями	29
Тема 5. Корпоративна культура та імідж міжнародної компанії	29
Тема 6. Управління персоналом та знаннями у міжнародних компаніях.	36
Тема 7. Управління конкурентоспроможністю у міжнародній компанії	43
Тема 8. Особливості міжнародної практики управління компаніями	48
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	53
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	61

ПЕРЕДМОВА

Курс «Управління міжнародними компаніями» є вибірковою дисципліною для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка». Він дає можливість дізнатися про особливості управління міжнародними компаніями отримати знання щодо умов, форм, методів та основного інструментарію управління, спрямованих на формування, розвиток і використання конкурентних переваг у різних країнах.

Метою вивчення даної дисципліни є формування знань студентів про об'єктивні закономірності, реальні процеси та специфічні особливості корпоративного менеджменту в ринкових умовах, а також формування практичних навичок здійснення класичного управління міжнародними компаніями – фінансами, кадрами, виробництвом, ресурсами, інвестиціями.

Головними завданнями курсу є вивчення теоретичних засад управління міжнародними компаніями; ознайомлення з основними організаційними формами міжнародних компаній; поглиблення знань про сутність та завдання структурних елементів міжнародних компаній та рівнів управління в міжнародних компаніях; розкриття механізму кадрових стратегій міжнародних компаній; набуття навичок щодо особливостей міжнародної практики управління компаніями.

У результаті вивчення курсу студент повинен

Знати:

- базові положення корпоративного управління;
- особливості корпоративної організаційної структури, розуміти систему управління бізнес-процесами;
- суть та зміст основних елементів корпоративного менеджменту;
- етапи і процедури стратегічного управління міжнародною компанією;
- спеціальні види корпоративного менеджменту.

Уміти:

- оцінювати ризик діяльності компанії у міжнародному середовищі, знати методи вимірювання ризику;
- проводити діагностику міжнародної компанії, застосовуючи різні види аналізу;
- володіти навичками в спеціальних видах корпоративного менеджменту.

Вивчення курсу «Управління міжнародними компаніями» ґрунтується на міждисциплінарних зв'язках з іншими навчальними курсами. Найтісніші взаємозв'язки можна простежити з такими економічними курсами: «Міжнародна торгівля», «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства», «Міжнародний менеджмент», «Міжнародний бізнес».

Практичні заняття з курсу «Управління міжнародними компаніями» передбачають роботу студентів над лекційним матеріалом, ситуаційними вправами, вивчення основної та додаткової літератури, підготовку доповідей із подальшим їх публічним обговоренням, виконання тестових завдань.

Навчально-методичне видання покликане допомогти студентам систематизувати теоретичні знання та набути практичних навичок з основних тем дисципліни «Управління міжнародними компаніями» у ході аудиторних занять, а також при самостійному вивченні базових методів пізнання та аналізу міжнародних економічних процесів, що сприятиме формуванню вміння приймати обґрунтовані рішення щодо економічних проблем, пов'язаних з їх майбутньою професійною діяльністю.

РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

ТЕМА 1. Міжнародні компанії та їх роль у сучасному світі.

Мета: визначити поняття глобалізації і роль міжнародних компаній в процесі глобалізації; розглянути критерії належності корпорації до ТНК: структурний критерій, критерій результативності, критерій поведінки; з'ясувати вплив транснаціональних компаній на світову економіку.

План

1. Глобалізація світової економіки.
2. Міжнародні компанії та їх роль у процесі глобалізації.
3. Глобальний менеджмент в основі конкурентоспроможності компанії в світовій економіці.
4. Вплив транснаціональних компаній на світову економіку.

Основні терміни і поняття

Глобалізація, міжнародна компанія, транснаціональна корпорація, багатонаціональні корпорації, глобальний менеджмент, синонімічна, планетарна, наднаціональна і цивілізаційна концепції глобального менеджменту.

Методичні рекомендації

Перше питання передбачає засвоєння причин формування глобалізаційних процесів, основних ознак процесу глобалізації. Для повного розкриття даного питання варто акцентувати увагу на тому, що розвиток процесів глобалізації у міжнародній економіці обумовлений різними факторами: економічним розвитком країн, груп країн та регіонів у світі в умовах нерівномірного розподілу ресурсів, закономірними тенденціями науково-технічного процесу, тенденціями демографічного розвитку, наявністю та необхідністю розв'язання глобальних проблем; різким скороченням відстаней за рахунок розвитку транспортно-комунікаційних мереж, ринковою уніфікацією економічного розвитку і т.д.

Розкриття *другого питання* вимагає від студента звернути увагу на те, що в науковій літературі розмежовують два типи міжнародних компаній: транснаціональні корпорації (ТНК) та багатонаціональні корпорації (БНК). Тому варто розглянути три головні критерії належності тієї чи іншої корпорації до ТНК, а саме структурний критерій, критерій результативності, критерій поведінки.

Для засвоєння *третього питання* студент має звернути увагу на те, що важливим феноменом загального процесу глобалізації є формування системи глобального менеджменту, яка за допомогою модерних комунікаційних технологій витісняє традиційні національно-локальні системи менеджменту. Для повного розкриття даного питання варто розкрити концепції глобального управління: синонімічну, планетарну, наднаціональну і цивілізаційну.

При опрацюванні *четвертого питання* слід звернути увагу на те, що сьогодні ТНК активно беруть участь у всіх глобальних процесах, що відбуваються у світі. Транснаціональні корпорації широко проявляються в політиці, економіці, у фінансово-інвестиційній, інформаційній, науково-технічній, військовій, технологічній, екологічній сферах. У зовнішній політиці ТНК реалізують власну корпоративну дипломатію, а для успішного забезпечення внутрішньо-корпоративної політики створили свою, корпоративну ідеологію



Теми доповідей

1. Передумови та фактори виникнення процесів глобалізації.
2. Вплив процесів глобалізації на розвиток національних економік.



Контрольні запитання

1. У чому полягають позитивні та негативні риси процесу глобалізації?
2. Розкрийте причини і рушійні сили глобалізації світової економіки
3. Які ознаки притаманні процесу глобалізації?
4. Які критерії належності корпорації до ТНК?
5. Охарактеризуйте концепції глобального управління.



Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Глобалізація господарського життя, характеризується різким збільшенням чисельності і зростанням ролі транснаціональних корпорацій у світовій економіці.
2. Глобалізація не веде до виникнення економічної взаємозалежності держав.
3. На сьогоднішній день ТНК активно впливають на політику окремих держав, економіку, фінансову, екологічну, науково-технічну сфери.
4. Внаслідок дії процесів глобалізації країни світу розвиваються більш рівномірно.
5. ТНК здійснює прямі іноземні інвестиції з метою створення виробничих потужностей за кордоном.
6. Глобалізація підвищує добробут в світовому масштабі.
7. Вирішальним ресурсом в змаганні глобальних ринків є запаси сировини, а не необмежені ресурси знань.



Тестові завдання для самоконтролю

1. Першим ввів у вживання термін «глобалізація»:
 - а) Ф.Енгельс;
 - б) І.Кант;
 - в) Т. Левітт;
 - г) К. Маркс.
2. Що не є причиною глобалізаційних процесів?

- а) процес інтернаціоналізації;
 - б) результативний прогрес;
 - в) науково-технічний прогрес;
 - г) загострення проблем, що є загальними для всіх людей і країн світу.
3. Глобалізація економіки пов'язана з:
- а) формуванням сукупності взаємопов'язаних та взаємозалежних економік;
 - б) становленням цілісного всесвітнього господарського організму;
 - в) зменшенням економічної залежності країн та регіонів;
 - г) формуванням міжнародної валютної системи.
4. До глобальних проблем не відносяться:
- а) забезпечення людства сировиною, енергією, продовольством;
 - б) мирне освоєння космічного простору;
 - в) прискорення економічного розвитку країн;
 - г) охорона прав людини.
5. Скільки типів міжнародних компаній виділяють у науковій літературі?
- а) два;
 - б) три;
 - в) п'ять;
 - г) вісім.
6. Багатонаціональні корпорації (БНК) це:
- а) міжнародні корпорації, які об'єднують національні компанії ряду держав на виробничій і науково-технічній основі;
 - б) національні монополії із зарубіжними активами, виробнича і торговельно-збутова діяльність яких виходить за рамки однієї держави;
 - в) форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона, що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні користуватися цією системою на певних умовах;
 - г) такий тип побудови ринку, на якому продукцію пропонує один продавець.
7. ТНК це:
- а) міжнародні корпорації, які об'єднують національні компанії ряду держав на виробничій і науково-технічній основі;
 - б) національні монополії із зарубіжними активами, виробнича і торговельно-збутова діяльність яких виходить за рамки однієї держави;
 - в) форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона, що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні користуватися цією системою на певних умовах;
 - г) такий тип побудови ринку, на якому продукцію пропонує один продавець.

8. Вкажіть головні критерії належності тієї чи іншої корпорації до ТНК:
- структурний критерій;
 - критерій результативності;
 - критерій поведінки;
 - всі відповіді правильні.
9. Які виділяють концепції глобального управління?
- синонімічна, світова, планетарна, національна;
 - синонімічна, планетарна, урядова, наднаціональна;
 - синонімічна, планетарна, наднаціональна, цивілізаційна;
 - синонімічна, цивілізаційна, космічна, наднаціональна.
10. Важливим фактором розвитку міжнародної торгівлі, що діє всупереч процесу глобалізації є:
- регіоналізація міжнародної торгівлі;
 - зростання відкритості економік провідних країн світу;
 - зростання світового фінансового ринку;
 - розвиток багатонаціонального підприємництва.



Практичні завдання

Завдання 1. Розгляньте переваги та недоліки глобалізації світової економіки.

Глобалізація світової економіки	
<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>

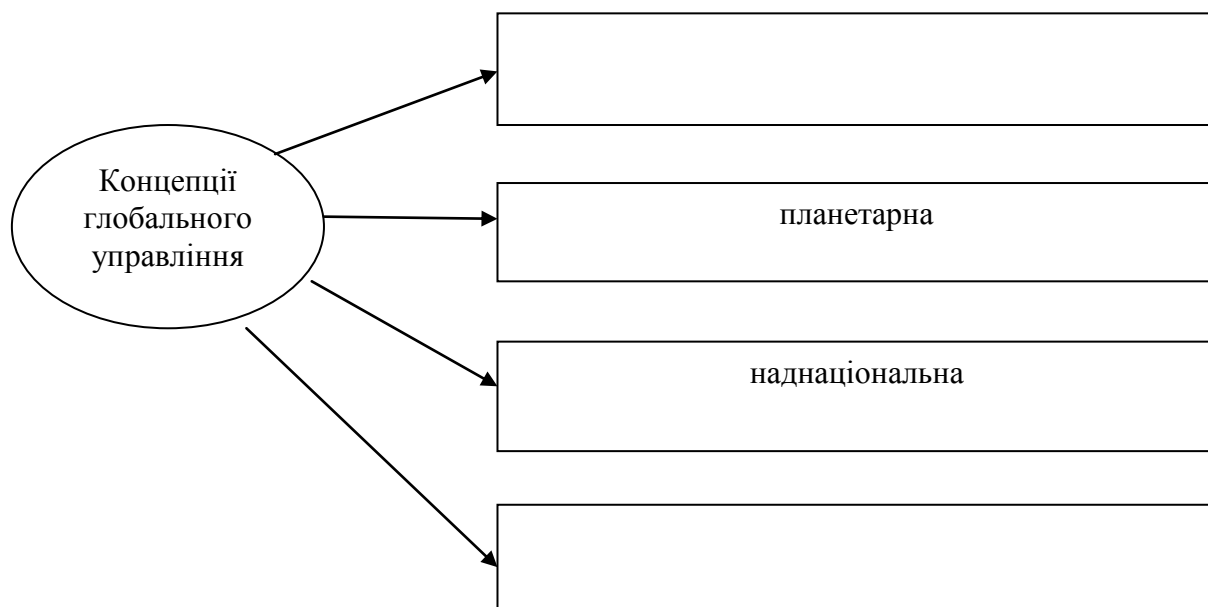
Завдання 2. Охарактеризуйте критерії належності компаній до ТНК.

Критерій		
<i>Структурний</i>

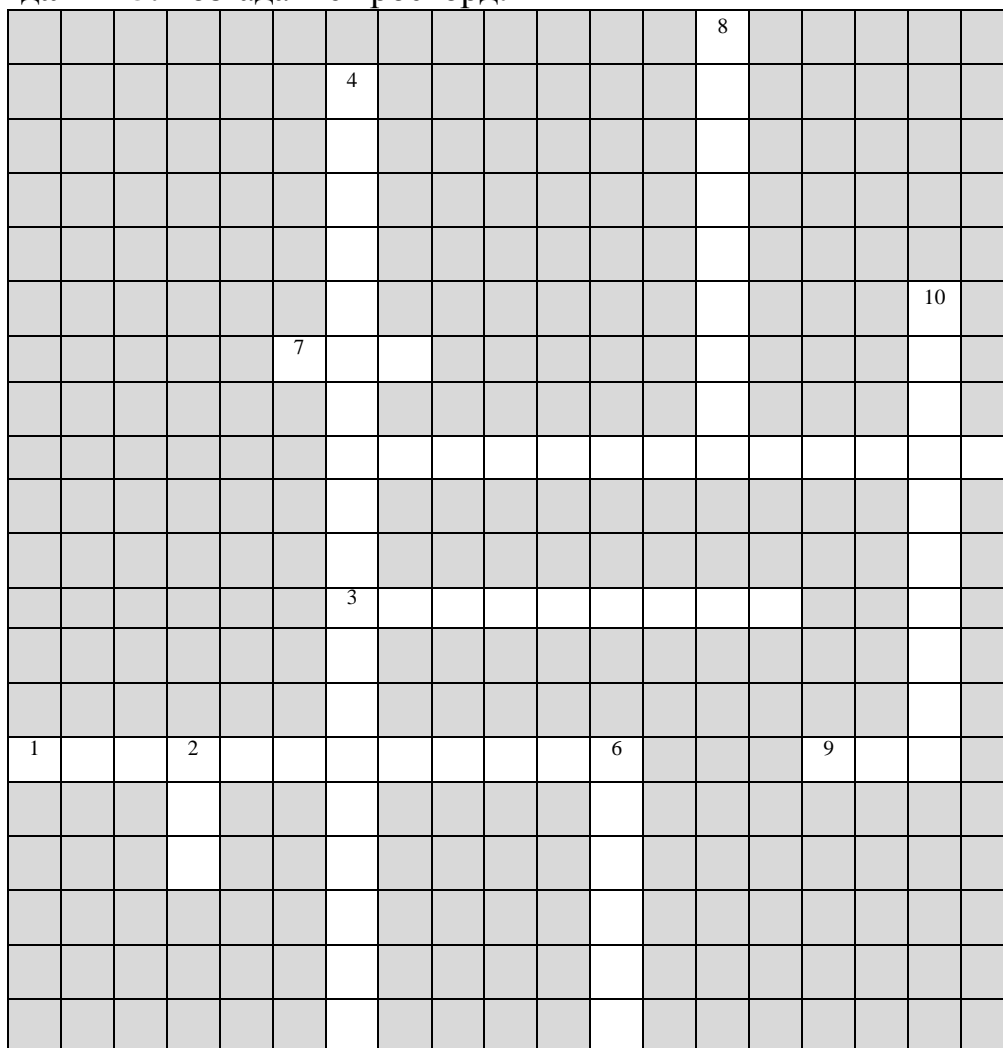
Завдання 3. Приведіть у відповідність терміни та їх визначення

Термін		Визначення	
1	Міжнародний бізнес	А	Процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації
2	Міжнародний менеджмент	Б	Корпорація, в якій головна компанія належить капіталу однієї країни, а філії знаходяться в багатьох країнах світу;
3	Портфельні інвестиції	В	Здійснення ділових операцій партнерами з більш ніж однієї країни.
4	Відкрита економіка	Г	Процес застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі та отриманні завдяки цьому найкращих результатів у досягненні свої мети, додаткових переваг і заощадження часу.
5	Багатонаціональна корпорація	Д	Економічна політика держави, спрямована на обмеження міжнародної торгівлі.
6	Глобалізація	Е	Корпорація, в якій головна компанія належить капіталу двох і більше країн, а філії розміщені в багатьох країнах світу.
7	Прямі інвестиції	Є	Вкладення капіталу в цінні папери з метою отримання доходу та за відсутності права реального контролю над об'єктом інвестування
8	Протекціонізм	Ж	Економічна система, яка пов'язана з іншими країнами світу механізмами експорту, імпорту і фінансових операцій.
9	Транснаціональна корпорація	З	Об'єднання трьох або більше незалежних держав, їхніх урядів, спрямоване на вирішення певних спільних питань чи організації проектів
10	Міжнародна організація	И	Вкладення капіталу з метою набуття довгострокового економічного інтересу та отримання підприємницького прибутку (доходу), що забезпечує контроль інвестора над об'єктом інвестування.

Завдання 4. Завершіть схему та охарактеризуйте концепції глобального управління.



Завдання 5. Розгадайте кросворд.



По горизонталі:	По вертикалі:
<p>1. Процес посилення взаємозалежності і взаємовпливу різних сфер і процесів світової економіки, що виражається в поступовому перетворенні світового господарства на єдиний ринок товарів, послуг, капіталу, робочої сили і знань.</p>	<p>2. Корпорація, в якій головна компанія належить капіталу двох і більше країн, а філії знаходяться в різних країнах.</p>
<p>3. Країна, де розташована штаб-квартира компанії Mercedes-Benz.</p>	<p>4. Процес зближення національних економік шляхом посилення промислової співпраці та взаємозалежності міжнародного товарообороту, руху капіталів, робочої сили між країнами.</p>
<p>5. Концепція глобального менеджменту, що виходить з того, що його формування відбувається одночасно зі становленням, глобальної цивілізації.</p>	<p>6. Країна, де знаходиться штаб-квартира компанії Mitsubishi Motors Corporation.</p>
<p>7. Корпорація, в якій головна компанія належить капіталу однієї країни, а філії знаходяться в багатьох країнах.</p>	<p>8. Одна із форм глобалізації, що є наслідком поглиблення фінансових зв'язків країн, лібералізації цін та інвестиційних потоків, створення глобальних фінансових груп.</p>
<p>9. Країна, в якій сконцентровано найбільше ТНК.</p>	<p>10. Концепція глобального управління, що виходить з того, що глобальний менеджмент існує лише в транснаціональних корпораціях. Такий підхід ґрунтується на попередженні подальшого наростання загрози державам-націям з боку глобальних корпорацій.</p>

Тема 2. Організаційні форми міжнародних компаній

Мета: охарактеризувати організаційні форми міжнародних компаній, розкрити сутність та історію злиттів і поглинань, визначити організаційні аспекти побудови стратегічних альянсів.

План

1. Організаційні форми міжнародних компаній: трест, концерн, конгломерат, ФПГ, картель, синдикат, пул, консорціум, асоціація, спілка, стратегічний альянс.
2. Злиття та поглинання компаній.
3. Стратегічні альянси як перспективна форма інтеграції компаній.

Основні терміни і поняття

Трест, концерн, конгломерат, ФПГ, картель, синдикат, пул, консорціум, асоціація, спілка, стратегічний альянс.

Методичні рекомендації

При опрацюванні *першого питання* слід звернути увагу на те, що розглядаючи міжнародні компанії в якості об'єднання значної частини виробничих, збутових, фінансових та інших підрозділів, розташованих у різних країнах, в єдине ціле, виділяють такі їх форми: трести; концерни; конгломерати; фінансово-промислові групи. Варто розкрити сутність кожної форми.

Для розкриття *другого питання* потрібно пояснити, що злиття та поглинання розглядаються як спосіб оптимізації виробничих активів відповідно до мінливої ринкової ситуації, та як спосіб досягнення конкурентних переваг. Надалі потрібно розкрити поширені варіанти поглинання компаній: установлення контролю над менеджментом підприємства або особою, що представляє інтереси власника великого пакета акцій; придбання контрольного пакета акцій; банкрутство компанії з наступним придбанням її активів. Також варто охарактеризувати форми та схеми злиття у міжнародному бізнесі: горизонтальне, вертикальне, родове, конгломератне, дружнє та вороже злиття.

Для засвоєння *третього питання* студент має звернути увагу на те, що крім жорсткої інтеграції фірм, що передбачає єдність капіталів, компанії використовують і більш гнучкі форми співпраці, останнім часом частіше іменовані стратегічними альянсами. До таких форм об'єднань фірм відносяться, наприклад, картелі, синдикати, пули, консорціуми, асоціації та спілки.



Теми доповідей

1. Активізація процесів злиття та поглинання як чинник глобалізації світової економіки.
2. Міжнародний досвід і сучасні тенденції у сфері злиттів і поглинань.



Контрольні запитання

1. Які Ви знаєте організаційні форми міжнародних компаній?
2. Розкрийте сутність злиття та поглинання компаній.
3. Які рушійні сили, мотиви і цілі об'єднань міжнародних компаній.
4. Наведіть приклади невдалих об'єднань компаній. Поясніть причини.
5. Які цілі створення альянсів?
6. Які критерії вибору партнера по альянсу?
7. Проаналізуйте проблеми створення та функціонування стратегічних альянсів.



Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Асоціації та спілки є альянсами компаній з низьким ступенем кооперації.
2. Об'єднання компаній у пул носить довгостроковий характер.
3. У Європі злиття або поглинання відбуваються, насамперед щодо великих фірм, в США ж йде поглинання дрібних і середніх компаній, малих сімейних фірм та невеликих акціонерних товариств суміжних галузей.
4. Крім виробничих і збутових підрозділів у концерн входять фінансові, страхові та інші фірми.



Тестові завдання для самоконтролю

1. Перший трест в світі:
 - а) Standard Oil;
 - б) Gulf Oil;
 - в) ExxonMobil;
 - г) Chevron.
2. Який з цих концернів – український:
 - а) концерн «Тракторні заводи»;
 - б) концерн «Радіоелектронні технології»;
 - в) концерн «Калашніков»;
 - г) концерн «Електрон».
3. Які форми підприємств були характерними в 20-30-х рр. в СРСР:
 - а) концерни;
 - б) трести;
 - в) конгломерати;
 - г) фінансово-промислові групи.
4. До форм фінансово-промислових груп не відносяться:
 - а) холдингова;
 - б) трастова;
 - в) перехрестне володіння акціями;
 - г) фінансово-промисловий концерн.
5. Залежно від ставлення до злиття виділяють:
 - а) насторожене злиття;

- б) ворогуюче злиття;
 - в) вороже злиття;
 - г) нейтральне злиття.
6. Залежно від ставлення до злиття виділяють:
- а) позитивне злиття;
 - б) нейтральне злиття;
 - в) очікуване злиття;
 - г) дружнє злиття.
7. Яке законодавство зазвичай можуть порушувати трести, концерни і т.д. лише своїм існуванням?
- а) антимонопольне;
 - б) міжнародне;
 - в) державне;
 - г) кримінальне.
8. Об'єднання підприємств, що працюють у різних галузях, але пов'язані єдиним технологічним процесом:
- а) позитивне злиття;
 - б) вертикальне злиття;
 - в) горизонтальне злиття;
 - г) конгломератне злиття.
9. Конгломерати ще іноді називають:
- а) низькодиверсифікованими картелями;
 - б) високодиверсифікованими трестами;
 - в) низькодиверсифікованими фінансово-промисловими групами;
 - г) високодиверсифікованими концернами.
10. Спосіб створення великих компаній це:
- а) купівля і продаж;
 - б) злиття і поглинання;
 - в) відкриття філіалу;
 - г) поширення продукції.



Практичні завдання

Завдання 1. Аргументуйте або спростуйте такі тези:

1. Міжнародні злиття і придбання, особливо за участю гігантських транснаціональних корпорацій, які витрачають величезні суми для захоплення фірм в інших країнах, – це аспект глобалізації. Нині такі угоди – це форма прямих іноземних інвестицій; за обсягами залучених коштів вони значно випереджають інвестиції у нові підприємства («greenfield» investments). У різних галузях компанії перетворюються в холдинги, здобуваються активи, проходять реорганізація й збільшення компаній.

2. Більшість угод злиття і придбання заключають індустріально розвинені країни, збільшується їхня роль і для країн, які розвиваються (найчастіше у формі придбань, тому що злиття з місцевими фірмами трапляються рідко). Найактивніше ці процеси розгортаються в країнах Західної Європи і США, меншою мірою – в Азії і Латинській Америці.

3. Кількість укладених угод по злиттю і поглинанню компаній в Бразилії зростає з кожним роком. Пояснюється це тим, що органічне зростання зареєстрованої компанії в Бразилії – більш складний, ніж в інших країнах, тому природним способом подолання культурних, правових і нормативних бар'єрів є поглинання або придбання діючої бразильської компанії.

Завдання 2. Приведіть у відповідність.

Форми		Сутність	
1	Горизонтальне злиття.	А	Об'єднання або поглинання підприємств різних галузей, не пов'язаних ніякою виробничою спільністю. Метою подібних злиттів може бути розширення продуктової лінії або завоювання нових ринків (наприклад, компанія-виробник набуває супермаркети в регіоні для створення додаткових каналів реалізації продукції)
2	Вертикальне злиття	Б	Злиття, при якому угода підтримується керівництвом і акціонерами обох сторін
3	Родове злиття	В	Об'єднання фірм, які випускають взаємопов'язані товари (наприклад, компанія з виробництва флешкарт пам'яті об'єднується з підприємством з виробництва 3 фотоапаратів). Жорсткі методи злиттів компаній використовуються рідше, ніж у попередніх випадках
4	Конгломератне злиття	Г	Злиття, що проводиться проти бажання керівництва підприємства-мішені
5	Дружнє злиття	Д	Об'єднуються компанії, що працюють в одній галузі, що виробляють подібні вироби або здійснюють аналогічні виробничі процеси.
6	Вороже злиття	Е	Об'єднуються підприємства, що працюють у різних галузях, але пов'язані єдиним технологічним процесом (наприклад, гірничодобувна, металургійна та будівельна компанії).

Завдання 3. Визначте основні ознаки організаційних форм міжнародних компаній

Поняття	Основні ознаки	Поняття	Основні ознаки
1.Консорціум	<ul style="list-style-type: none"> ➤ . ➤ . ➤ . ➤ . 	5.Концерн	<ul style="list-style-type: none"> ➤ . ➤ . ➤ . ➤ .
2. Пул	<ul style="list-style-type: none"> ➤ . ➤ . ➤ . ➤ . 	6.Синдикат	<ul style="list-style-type: none"> ➤ . ➤ . ➤ . ➤ .
3. Стратегічний альянс	<ul style="list-style-type: none"> ➤ . ➤ . ➤ . ➤ . 	7.Картель	<ul style="list-style-type: none"> ➤ . ➤ . ➤ . ➤ .
4.Трест	<ul style="list-style-type: none"> ➤ . ➤ . ➤ . ➤ . 	8.ФПГ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ . ➤ . ➤ . ➤ .

Завдання 4. Розгадайте кросворд.

		2												7				
	1										6							
									4									
3																		
5																		

По горизонталі:	По вертикалі:
<p>1. Спосіб оптимізації виробничих активів відповідно до мінливої ринкової ситуації; спосіб досягнення конкурентних переваг.</p> <p>3. Високо диверсифікований концерн; до складу входять фірми, що належать до абсолютно різних галузях і не пов'язані з технологічної і по торговельній лініях.</p> <p>5. Велике об'єднання фірм, очолюване головною компанією, яке може бути банк, промислова або торгова компанія; до складу входять самостійні фірми різних галузей: промислові, торгові, транспортні, страхові компанії, фінансові інститути.</p> <p>6. Об'єднання в єдину компанію юридично і господарсько самостійних фірм, керованих з єдиного головного центру і пов'язаних між собою спільністю цілей і капіталу.</p>	<p>2. Структура комерційних організацій, що включає в себе материнську компанію та ряд дрібніших дочірніх компаній, які вона контролює. Материнська компанія володіє контрольним пакетом акцій, а дочірні розподіляють між собою решту акцій.</p> <p>4. Об'єднання підрозділів, фірм в єдину компанію на основі повного підпорядкування материнській (головній) компанії; усі підрозділи втрачають свою юридичну і господарську самостійність, а їхні капітали належать до головної компанії.</p> <p>6. Форма співпраці близьких за профілем виробників, договірних один з одним про обсяги виробництва, продажу, ринках збуту і ціни.</p> <p>7. Різновид картелю, що має єдиний збутової орган.</p>

Тема 3. Організаційна побудова міжнародних компаній.

Мета: визначити функції основних структурних елементів міжнародних компаній, охарактеризувати рівні управління в міжнародних компаніях.

План

1. Основні структурні елементи міжнародних компаній: материнська компанія, дочірня, філія, спільне підприємство.
2. Рівні управління в міжнародних компаніях.
3. Моделі управління акціонерними товариствами.
4. Трансформація організаційних структур управління в міжнародних компаніях.

Основні терміни і поняття

Материнська компанія, дочірня, філія, спільне підприємство, вищий, середній, низовий рівні управління, комітети, дволанкова модель управління акціонерним товариством, триланкова модель управління акціонерним товариством.

Методичні рекомендації

Розкриття *першого питання* вимагає від студента звернути увагу на той факт, що структурна побудова кожної міжнародної компанії визначається: специфікою діяльності фірми; її розміром; ступенем децентралізації управління; розвиненістю зарубіжної виробничої і збутової мережі; національними особливостями менеджменту. Крім того, варто акцентувати увагу на тому, що організаційна структура компаній рухлива, вона постійно вдосконалюється відповідно до мінливих умов міжнародного бізнесу

Надалі потрібно розкрити сутність структурних елементів міжнародних компаній: материнську компанію; дочірні компанії; філії; альянсову структуру – спільні підприємства; консорціуми та асоційовані компанії.

При опрацюванні *другого питання* слід акцентувати увагу на тому, що у менеджменті прийнято виділяти три основних рівні управління компаніями: вищий; середній; нижчий. Органи вищого і середнього рівнів управління знаходяться в штаб-квартирі міжнародної компанії, а нижчого – розосереджені по всьому світу. Тому варто розглянути функції, які виконують ці органи управління компаніями.

Третє питання теоретичного блоку практичного заняття вимагає від студента чіткого розуміння того, що більшість сучасних міжнародних компаній створені у формі акціонерних товариств, і моделі управління акціонерними товариствами розрізняються залежно від наявності в організаційній структурі спеціальних органів управління. Необхідно розглянути сутності дволанкової та триланкової моделі управління акціонерними товариствами.

Для засвоєння *четвертого питання* варто з'ясувати сутність та особливості трансформації організаційних структур управління в міжнародних компаніях. Для цього студент має звернути увагу на те, що розрізняють

декілька типів організаційних структур управління компаніями, серед них, лінійна, функціональна, проектна та *дивізійна*.



Теми доповідей

1. Англо-американська модель корпоративного управління.
2. Німецька модель корпоративного управління.
3. Японська модель корпоративного управління.



Контрольні запитання

1. Визначте структурні елементи міжнародних компаній.
2. У чому полягають функції материнської компанії?
3. Назвіть форми материнської компанії?
4. Розкрийте функції вищого рівня управління в міжнародних компаніях.
5. Визначте завдання середнього рівня управління в міжнародних компаніях.
6. Які функції органів низового рівня управління?
7. У чому сутність дволанкової моделі управління акціонерним товариством?
8. Охарактеризуйте триланкову модель управління акціонерним товариством. Що таке промислові компенсаційні операції?



Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Через філії ТНК традиційно координує дослідження та розробки, що потребують значних фінансових витрат.
2. Традиційні структури розділяються на лінійні, функціональні та змішані.
3. Холдингову форму управління, як правило, використовують диверсифіковані компанії, конгломерати, коли материнська компанія не може управляти усіма аспектами різного за профілем бізнесу фірми.
4. На чолі МНК може стояти тільки одна материнська компанія.
5. Основним принципом управління оперативно-виробничої материнської компанії є централізація.
6. Дочірні компанії можуть володіти контрольними пакетами акцій тільки своєї компанії.
7. Чисельність ради директорів визначається статутом компанії і має законодавчо обмежувальні рамки.
8. Середній рівень управління в МНК представлений центральними службами, сформованими за функціональною ознакою. Вони здійснюють планування, координацію і контроль за діяльністю компанії.
9. Органи вищого рівня управління знаходяться в штаб-квартирі міжнародної компанії, а середнього та низового - розосереджені по всьому світу.

10. Центральні служби підпорядковуються безпосередньо адміністрації, правлінню. Як правило, кілька служб підкоряються одному віце-президенту.



Тестові завдання для самоконтролю

1. Сфера компетенції материнської холдингової компанії полягає у:
 - а) здійсненні операційної діяльності у рамках реалізації стратегії ТНК;
 - б) розробці стратегії ТНК; вирішенні стратегічних завдань, у т.ч. НДДКР;
 - в) виробничо-збутовій діяльності;
 - г) реалізації стратегії ТНК.
2. Якого структурного елемента в ієрархії управління МК не існує?
 - а) філія;
 - б) материнська компанія;
 - в) адміністрація;
 - г) альянсові структури.
3. До функцій материнської компанії не входить:
 - а) вироблення бізнес-стратегій;
 - б) керівництво технічною політикою;
 - в) координація діяльності усіх підрозділів;
 - г) виробнича діяльність.
4. Материнські компанії сучасних міжнародних компаній можуть мати одну з форм:
 - а) виробничу;
 - б) службову;
 - в) холдингову;
 - г) оперативну.
5. До функцій ради директорів зазвичай не відносять:
 - а) розробку генеральної стратегії розвитку компанії;
 - б) надання рекомендацій щодо стратегічних напрямків розвитку компанії;
 - в) проведення єдиної технічної, кадрової та соціальної політики;
 - г) вироблення фінансової політики компанії та затвердження поточних бюджетів.
6. Комітети бувають:
 - а) інформаційні, дорадчі, адміністративні, оперативні, контролюючі;
 - б) координуючі, оперативні, адміністративні;
 - в) контролюючі, інформаційні, рекомендаційні, дорадчі, інформаційні;
 - г) координуючі, консультативні, оперативні, адміністративні.
7. Скільки центральних служб може бути в американських компаніях?
 - а) 5-10;
 - б) 10-15;
 - в) 15-20;
 - г) 20-25.
8. Функціональна організаційна структура управління більше підходить для:
 - а) великих компаній;

- б) середніх компаній;
- в) малих компаній;
- г) всі відповіді правильні.

9. У менеджменті прийнято виділяти три основні рівні управління компаніями:

- а) адміністративний, оперативний, змішаний;
- б) вертикальний, горизонтальний, змішаний;
- в) вищий, середній і низовий;
- г) всі відповіді вірні.

10. Материнська компанія володіє всім або контрольним пакетом акцій своїх підрозділів, що дає їй право здійснювати контроль за їх діяльністю. Ступінь підпорядкованості та контролю не буде залежати від:

- а) прибутковості підрозділів;
- б) від розміру компанії;
- в) розміру акціонерного капіталу в підрозділах;
- г) форми зв'язків між материнською компанією і підпорядкованими їй фірмами.

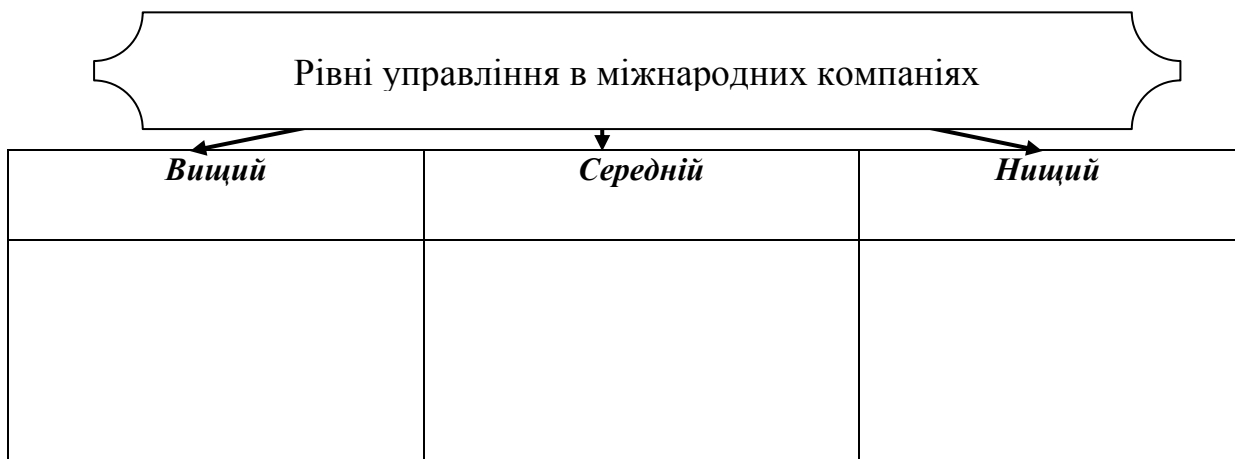


Практичні завдання

Завдання 1. Приведіть у відповідність терміни та їх визначення.

Структурні елементи міжнародних компаній		Зміст	
1.	Материнська компанія	а	Підрозділ компанії повністю залежний від головного центру і немає ні господарської, ні юридичної самостійності
2.	Дочірня компанія	б	Компанія створена двома і більше учасниками для спільної діяльності
3.	Філія	в	Головний центр, що контролює діяльність усіх підрозділів міжнародної компанії
4.	Спільне підприємство	г	Юридично і господарсько самостійний підрозділ фірми, що підпорядковується головному центру у фінансовому відношенні

Завдання 2. Охарактеризуйте сутність рівнів управління в міжнародних компаніях.



Завдання 3. Визначте сутність комітетів

Різновиди комітетів		Зміст	
1	Інформаційні	а	Збирають інформацію щодо тенденцій розвитку ринку, становища компаній на ринку, їх перспектив, позицій конкурентів
2	Дорадчі	б	Здійснюють контроль за фінансовою діяльністю підрозділів компанії
3	Адміністративні та оперативні	в	Вивчають початкові потреби і проблеми. До них запрошують фахівців та експертів з різних сфер бізнесу
4	Контролюючі	г	Беруть участь у прийнятті рішень, щодо загальної політики стратегії корпорації

Завдання 4. Міркуємо та аналізуємо.

Компанія «Нестле» – світовий лідер з виробництва продуктів харчування. На 500 фабриках та промислових підприємствах, які входять до корпорації «Нестле» та знаходяться у 84 країнах світу, виробляється понад 15 тис. різних видів продуктів харчування більш ніж 8 500 торговельних марок, працює 250 тис. осіб. В рамках стратегії довгострокових інвестицій компанія активно вкладає кошти в місцеве виробництво, розробку продуктів, які відповідають смакам та традиціям населення в різних країнах, а також використовують місцеву сировину та компоненти. Таким чином, «Нестле» поєднує міжнародний досвід та лідерство в харчовій індустрії з потребами та смаками користувачів.

Компанія дозволила своїм міжнародним підрозділам у визначених рамках діяти самостійно в сфері маркетингу, враховуючи місцеві умови та культуру. Вважається, що з усіх великих компаній світу «Нестле» – найбільш децентралізована. Їй важче, ніж іншим конкурентам, переходити на модель централізованого управління, яка, у свою чергу, значно допомагає знизити витрати у таких сферах, як система постачання чи продажу, де бажаний ефект досягається за рахунок економії на масштабі. У компанії був відсутній корпоративний інформаційний центр.

Керівництво компанії дійшло до висновку, що така хаотична інформаційна система призводила до неефективності та додатковим витратам, що, у свою чергу, перешкоджало ефективній конкуренції в сфері електронної комерції. Наприклад, відсутність стандартних бізнес-процесів не дозволяло компанії використовувати її ринкову владу покупця на світових сировинних ринках для досягнення низьких цін на сировину та інгредієнти. Навіть якщо окремі підприємства «Нестле» використовували одних і тих же глобальних постачальників, вони заключали контракти з різними умовами постачання та закупівельними цінами. Або через неможливість налагодити обмін інформацією між підрозділами компанії одна і та сама продукція, наприклад, батончик «Кіт-Кат», продавалася в різних країнах під десятьма різними штрих-кодами, що суттєво ускладнювало завдання відстежування продажу товарів «Нестле».

Запитання:

1. Яку концепцію управління використовувала компанія?
2. Яку модель управління використовує компанія? Чи існує необхідність зміни чи реорганізації даної моделі?

Завдання 5. Міркуємо та аналізуємо.

Міжнародна компанія «Ево» є одним зі світових лідерів виробництва м'якої покрівлі. Заснована в 1945 році, компанія пройшла довгий шлях розвитку від маленького офісу з невеликою фабрикою в передмісті Пти Рошен (Бельгія) до мультинаціональної компанії, представленої в 90 країнах на 5 континентах і що має 36 філій у світі. У цей час компанія «Ево» переживає не найкращі часи. У 2006 році її придбала фінансова група з метою перепродажу. Перші особи компанії, її засновники, що протягом багатьох десятків років уособлювали стабільність, упевненість, обличчя марки, покинули організацію.

Зараз на чолі компанії – тимчасовий менеджмент, метою якого є максимальне підвищення результативності і швидкий перепродаж. Новий менеджмент не ставить довгострокових цілей, не визначає стратегію, а працює на короткотерміновий результат.

Також нове керівництво не прояснює ситуацію керівникам філій, не каже, що буде з компанією, коли її виставлять на повторний продаж і кому. Безумовно, зміни, що прийшли разом з новим менеджментом, не змогли не відобразитися на філіях компанії і, зокрема, українській. Директор філії, відчуваючи свій нестабільний стан, невпевненість у своєму майбутньому, перестав бути лідером для 20 своїх підлеглих. Він, як і деякі його колеги з інших філій, завів бізнес на стороні, готуючи в разі чого, собі м'який ґрунт. Новий бізнес почав займати значну частину його часу, він став брати участь у справах лише поверхнево, даючи лише те, що вимагають, не проявляючи ніякої ініціативи та активності. Після того, як він зрозумів, що люди справляються і без нього, він остаточно переклав деякі свої обов'язки на підлеглих, створивши при цьому ситуацію, коли команда фактично працює без лідера. В цей же час співробітники, не отримуючи від керівника інформації про те, що відбувається в компанії, чим це обернеться для них, втрачають цікавість до справи, якій багато хто з них присвятили 10 років життя, а також лояльність до самої компанії. Також наростає невдоволення керівником через його незацікавленість справами компанії. А деякі співробітники (відчули свою безконтрольність і «незамінність»), диктують свої умови роботи, перекладають свої обов'язки на інших. У той час, коли від команди вимагають підвищення рівня продажу за рік у два рази, впав її бойовий дух. Відсутність мотивації багато в чому перешкоджає цьому. Багато хто з співробітників зараз знаходяться в пошуку іншого місця роботи. Ситуація постійно погіршується.

Запитання:

1. Чи здатний тимчасовий менеджмент повноцінно здійснювати функцію контролю на цьому підприємстві?
2. Які наслідки можливі в цій ситуації?
3. Які рішення цієї щодо усунення проблеми можна запропонувати?

Тема 4. Планування і контроль діяльності міжнародної компанії.

Мета: розглянути організацію процесу планування у міжнародній компанії, визначити завдання довгострокових, середньострокових і короткострокових (поточних) планів, охарактеризувати етапи стратегічного планування.

План

1. Планування діяльності міжнародної компанії.
2. Етапи довгострокового планування міжнародної компанії.

Основні терміни і поняття

Довгострокові, середньострокові і короткострокові (поточні) плани, стратегічне планування, етапи довгострокового планування.

Методичні рекомендації

Перше питання теоретичного блоку практичного заняття вимагає від студента чіткого розуміння поняття планування діяльності міжнародної компанії, оскільки це перший і найбільш значущий етап процесу управління компанією, на якому визначаються орієнтири і конкретні заходи по їх досягненню. Варто зазначити, що планування являє собою систему довгострокових, середньострокових і короткострокових (поточних) планів, в основі якої лежить поділ планів залежно від часових періодів, необхідних для виконання планових показників. Студенту потрібно розкрити сутність вказаних видів планів. Далі необхідно з'ясувати сутність стратегічного планування у міжнародній компанії та охарактеризувати його етапи: формулювання місії і цілей компанії; оцінка та аналіз зовнішнього середовища і проведення внутрішньої координації в компанії; розробка на основі аналітичних даних стратегічних альтернатив і вибір найбільш прийнятною стратегії; реалізація обраної стратегії і оцінка результатів її виконання.

При опрацюванні *другого питання* необхідно розглянути етапи довгострокового планування міжнародної компанії: відповідність зарубіжної діяльності загальній спеціалізації компанії, найменування товарів і послуг, форма виходу на зарубіжний ринок, вибір приймаючих країн, передбачувані ділові партнери, шляхи досягнення результатів планових заходів. Варто акцентувати увагу на тому, що організація процесу планування в кожній міжнародній компанії має свої специфічні особливості. Вони стосуються організаційної структури управління процесом планування, національних особливостей системи менеджменту, термінів планових періодів, процедури планування і функцій окремих підрозділів, що займаються питаннями планування.



Теми доповідей

1. Контроль як функція планування.
2. Моделі стратегічного управління в корпораціях.



Контрольні запитання

1. Назвіть етапи процесу стратегічного планування.
2. На основі аналізу яких чинників виявляють стратегічні переваги підприємства?
3. Які характерні риси стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності?
4. Які критерії оцінювання стратегії міжнародної компанії?
5. У чому полягає сутність стратегічного контролю?
6. У чому полягають розбіжності понять «стратегічні підприємства», «стратегічний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «зовнішньоекономічна стратегія підприємства»?
7. Які існують стратегічні профілі міжнародних корпорацій?
8. Які особливості глобальної стратегії?



Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Контроль покликаний забезпечити правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створити передумови для внесення коректив у заплановані показники розвитку як окремих підрозділів, так і всієї компанії.
2. Короткострокове планування в міжнародній компанії – конкретизація орієнтирів, визначених стратегічними планами.
3. У міжнародних компаніях система управлінського обліку являє собою інформаційну систему про фінансовий стан окремих підрозділів і компанії в цілому.
4. Система стратегічного планування не дає комплексне обґрунтування проблем, з якими компанія може зіткнутися в майбутньому, і не визначає шляхи їх подолання.



Тестові завдання для самоконтролю

1. У короткостроковому плануванні бюджети та фінансові плани розробляються на період:
 - а) 1 місяць;
 - б) 1 місяць – пів року;
 - в) пів року – рік;
 - г) 1–2 роки;
2. Зазвичай середньострокові плани складаються на період:
 - а) 1 рік;
 - б) 2 роки;
 - в) 3 роки;
 - г) 4 роки;
 - д) 5 років.
3. Стратегічне планування включає:
 - а) два етапи;

- б) чотири етапи;
 - в) 5 етапів;
 - г) 7 етапів.
4. Другий етап стратегічного планування передбачає:
- а) оцінку та аналіз зовнішнього середовища;
 - б) формування місії та цілей компанії;
 - в) розробку стратегічних альтернатив і вибір найбільш прийнятних стратегій;
 - г) реалізацію обраної стратегії і оцінка результатів її виконання.
5. У компаніях з високим ступенем диверсифікації бізнесу застосовують стратегію:
- а) обмеженого зростання;
 - б) зростання;
 - в) скорочення;
 - г) поєднання альтернатив.
6. На якому рівні стратегії відбувається досягнення взаємозв'язку між структурними підрозділами?
- а) корпоративному;
 - б) діловому;
 - в) функціональному;
 - г) операційному.
7. Материнські компанії у своїй діяльності використовують такі види контролю:
- а) тактичний та стратегічний;
 - б) адміністративний та фінансовий;
 - в) плановий та поза плановий;
 - г) генеральний та індивідуальний.
8. Термін подання підрозділами звітностей до материнських компаній:
- а) до 31 грудня включно;
 - б) кінець кожного кварталу;
 - в) визначається кожною материнською компанією окремо;
 - г) затверджується КМУ кожен рік.
9. Оперативний контроль здійснюється:
- а) робітниками компанії;
 - б) керівниками виробничих та збутових підрозділів та вищим керівництвом материнської компанії;
 - в) керівниками виробничих та збутових підрозділів;
 - г) генеральними директорами материнської компанії.
10. На середньому рівні функція оперативного контролю покладена на:
- а) генерального керуючого та правління;
 - б) бухгалтерію та фінансову службу;
 - в) керівників виробничих та збутових підрозділів;
 - г) робітників на виробничих ділянках.



Практичні завдання

Завдання 1. Вставте пропущене слово.

- 1) _____ планування в міжнародній компанії – це система бюджетів і фінансових планів, які розробляються на один-два роки. Короткострокові плани включають в себе конкретні способи використання ресурсів компанії. Вони мають детальну _____ по кварталах, місяцях для кожного підрозділу компанії, що є центром прибутку.
- 2) _____ планування в міжнародній компанії – конкретизація орієнтирів, визначених стратегічними планами.
- 3) Стратегічне _____ в міжнародній компанії – це визначення сукупності головних цілей компанії та основних способів їх досягнення.
- 4) Часовий інтервал стратегічного планування зазвичай дорівнює _____, але деякі компанії продовжують його до _____.

Завдання 2. Розставте у правильному порядку етапи стратегічного планування.

___ етап – розробка на основі аналітичних даних стратегічних альтернатив і вибір найбільш прийнятною стратегії.

___ етап – реалізація обраної стратегії і оцінка результатів її виконання.

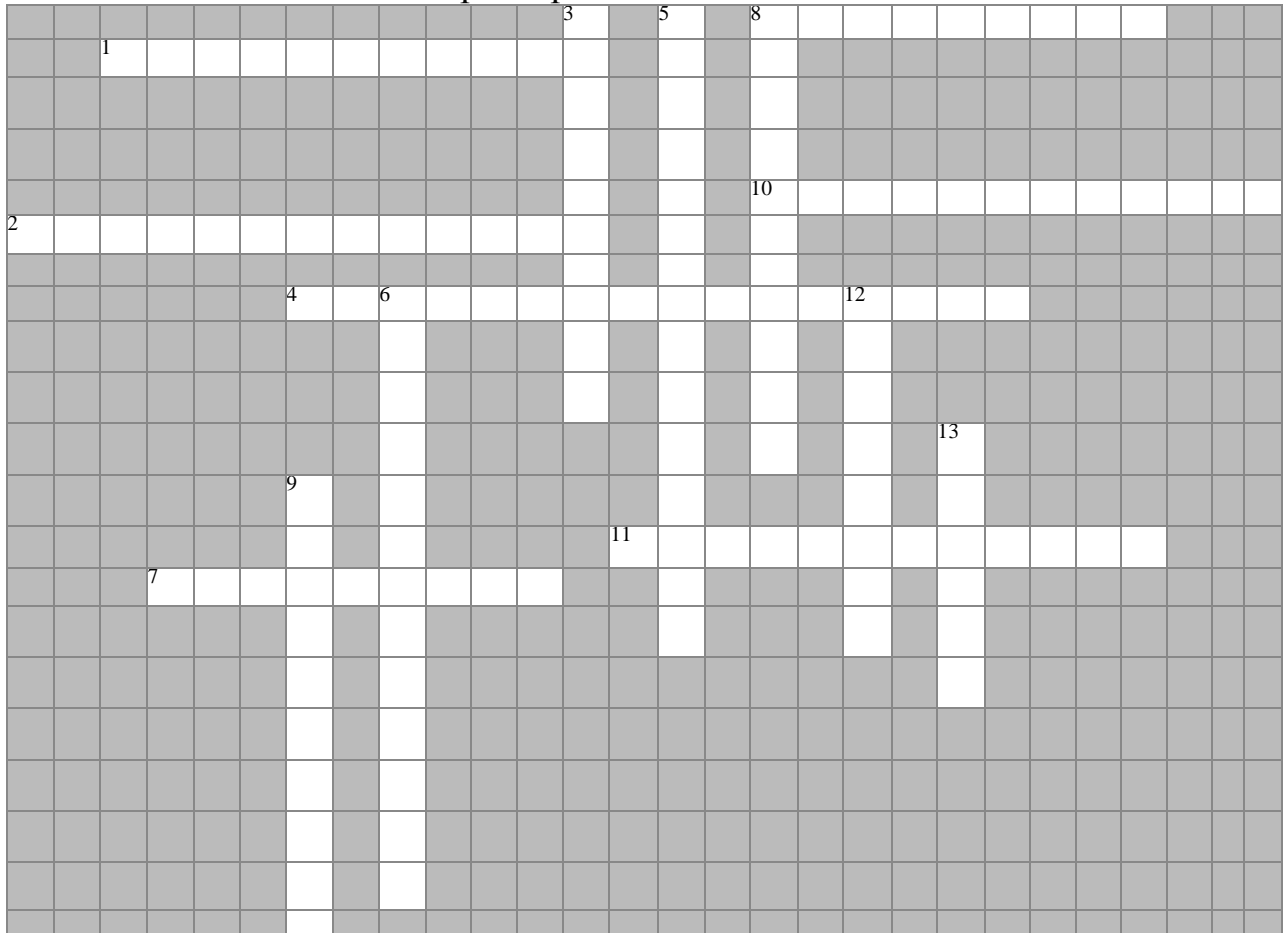
___ етап – формулювання місії і цілей компанії.

___ етап – оцінка та аналіз зовнішнього середовища і проведення внутрішньої координації в компанії.

Завдання 3. Визначте місії міжнародних компаній:

Компанія	Місія
1. McDonald's	а) «З'єднуючи людей, ми допомагаємо задоволенню фундаментальної людської потреби у зв'язку й соціальному контакті».
2. Nokia	б) «Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів».
3. Toyota	в) «Зручно організувати всю інформацію в світі і робити її доступною і корисною для кожного»
4. Intel	г) «Спільна робота й життя для загального блага».
5. Canon	д) «Ми – глобальна родина й пишаємося своєю спадщиною, надаючи персональну свободу пересування людям по усьому світу».
6. Ford Motor	е) «Ми віримо, що дослідження і розробки можуть зробити продукти харчування кращими, і цим покращити життя людей»
7. Google	є) «Сприяння людям, їхньому способу життя, суспільству й економіці за рахунок автомобільної промисловості».
8. Nestle	ж) «Збереження за собою ролі ключового постачальника в інтернет-економіці й сприяння будь-яким зусиллям із підвищення ефективності Інтернет. Сьогодні головне в комп'ютерах – це Інтернет. Ми розширюємо можливості ПК та Інтернет».
9. Coca-cola	з) «Дарувати натхнення і інноваційні рішення кожному атлету в світі»
10. Nike	и) «Освіжати світ, тіло, розум і дух»

Завдання 4. Розгадайте кросворд.



По горизонталі:	По вертикалі:
<p>1. ... планування в міжнародній компанії – це визначення сукупності головних цілей компанії та основних способів їх досягнення.</p> <p>2. ... стратегія індивідуалізації продукції для різних ринків.</p> <p>4. ... планування в міжнародній компанії – конкретизація орієнтирів, визначених стратегічними планами.</p> <p>7. Процес створення стійких конкурентних переваг компанії та зниження їх у суперників.</p> <p>8. ... стратегія, якій характерне централізоване виробництво і маркетинг розміщені у країнах з найменшими виробничими витратами</p> <p>10. Стратегічний профіль компанії, для якої цінності та інтереси материнської компанії є головними в стратегічних рішеннях.</p> <p>11. Стратегічний профіль компанії, коли стратегічні рішення змінюються від країни до країни, в яких діє компанія.</p>	<p>3. На середньому рівні управління функцію планування виконують служби планування.</p> <p>5. ... планування в міжнародній компанії – це система бюджетів і фінансових планів, які розробляються на один-два роки.</p> <p>6. Стратегічний профіль компанії, для якої характерним є поєднання власних інтересів фірми з інтересами своїх регіональних відділень.</p> <p>8. Стратегічний профіль компанії, для якої характерним є інтегрування рішень в єдину глобальну систему.</p> <p>9. Перший і найбільш значущий етап процесу управління компанією, на якому визначаються орієнтири і конкретні заходи по їх досягненню.</p> <p>12. Вищою ланкою системи планування в міжнародних компаніях є ... при раді директорів.</p> <p>13. Стратегічне планування включає в себе ... (кількість) взаємопов'язаних етапів.</p>

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ

Тема 5. Корпоративна культура та імідж міжнародної компанії.

Мета: розкрити поняття корпоративної культури; визначити особливості реалізації принципів корпоративної культури в міжнародних компаніях; з'ясувати рівні корпоративної культури; охарактеризувати типи корпоративної культури.

План

1. Корпоративна культура як важливий аспект управління компанією.
2. Рівні корпоративної культури.
3. Компоненти та імідж корпоративної культури.
4. Особливості реалізації принципів корпоративної культури в міжнародних компаніях

Основні терміни і поняття

Корпоративна культура, корпоративний імідж, рівні корпоративної культури, імідж товару; імідж споживачів товару; внутрішній імідж компанії; імідж засновника; імідж персоналу; візуальний імідж компанії; соціальний імідж компанії; бізнес-імідж компанії; типи корпоративної культури: феодальна культура корпорації, «інвесторська», «культура участі», «акціонерна», «підприємницька».

Методичні рекомендації

Розкриття *першого питання* вимагає від студента звернути увагу на той факт, що корпоративна культура міжнародної компанії – це соціально-психологічний компонент організації, її духовний і ідеологічний зміст. За своїм змістом вона являє систему пануючих в організації цінностей, думок і норм поведінки. Необхідно розкрити сутність різних аспектів стилю керівництва в компанії.

У *другому питанні* варто з'ясувати особливості рівнів корпоративної культури. Необхідно акцентувати увагу на тому, що перший рівень пов'язаний з формуванням видимих об'єктів, артефактів культури: манери одягатися, правил поведінки, фізичних символів, організаційних церемоній, розташування офісів. Другий рівень – це виражені в словах і справах співробітників компанії загальні цінності та переконання. Сутність третього рівня полягає в тому, що деякі цінності укорінюються в корпоративній культурі настільки глибоко, що співробітники просто перестають їх помічати. Таким чином, базовими, основоположними припущеннями та переконаннями співробітники керуються у своєму поведженні і рішеннях, причому на підсвідомому рівні.

При опрацюванні *третього питання* варто зрозуміти, що корпоративний імідж міжнародної компанії – це образ компанії в поданні груп громадськості. Варто пояснити, що імідж корпорації складають вісім структурних елементів:

імідж товару; імідж споживачів товару; внутрішній імідж компанії; імідж засновника; імідж персоналу; візуальний імідж компанії; соціальний імідж компанії; бізнес-імідж компанії.

У четвертому питанні необхідно розкрити особливості реалізації принципів корпоративної культури в міжнародних компаніях. Варто акцентувати увагу на тому, що культуру компанії багато в чому визначають національні особливості країни, в якій вона працює. Необхідно проаналізувати проблеми адаптації корпоративних культур в міжнародних компаній, серед яких: культурні комунікаційні бар'єри у співпраці; відмінності в стилях управління в різних країнах; відмінності в постановці проблем та прийнятті рішень; потенційні конфлікти через відмінності в мотивації праці; відмінності в соціально-культурної компетенції і методах розвитку персоналу.



Теми доповідей

1. Вплив корпоративної культури на ефективність функціонування організації.
2. Формування корпоративної культури як фактор підвищення конкурентоспроможності міжнародної компанії.
3. Класифікація корпоративних культур та їх характеристики. Типи корпоративної культури.



Контрольні запитання

1. Поясніть, чому корпоративна культура є важливим аспектом управління компанією.
2. Розкрийте сутність корпоративного іміджу.
3. Які можна виділити компоненти корпоративної культури?
4. Охарактеризуйте рівні корпоративної культури.
5. Визначте фактори менеджменту в корпоративній культурі.
6. Розкрийте сутність типів корпоративної культури.



Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації.
2. Мета корпоративної культури – забезпечення високої дохідності фірми за рахунок максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного поліпшення діяльності підприємства в цілому.
3. Корпоративна культура проявляється лише в таких аспектах стилю керівництва компанією: ставлення до співробітників та процесу найму.
4. Корпоративний імідж – це образ організації, сформований у суспільній свідомості, цілісне сприйняття організації різними групами людей.
5. Образ компанії з'являється у свідомості споживачів під впливом різних контактів з компанією – як безпосереднього спілкування зі співробітниками,

так і знайомства з рекламною продукцією або відвідування виставок та презентацій.

6. Внутрішній імідж компанії – уявлення співробітників про свою компанію.

7. Візуальний імідж компанії – представлення широкої громадськості про роль компанії в економічній, соціальній, культурній та науковому житті суспільства.

8. Культуру компанії багато в чому визначають національні особливості країни, в якій вона працює.



Тестові завдання для самоконтролю

1. Корпоративна культура:

- а) має лише позитивний вплив на компанію;
- б) має лише шкідливий вплив на компанію;
- в) може працювати як на компанію, так і проти неї.

2. Скільки виділяють рівнів корпоративної культури:

- а) два;
- б) три;
- в) чотири;
- г) п'ять.

3. Концепція корпоративної культури включає в себе:

- а) місію та принципи компанії;
- б) ідейні (норми, цінності) і поведінкові компоненти;
- в) стратегію та контроль діяльності.

4. Уявлення про компанію на підставі зорових відчуттів, які фіксують інформацію про інтер'єр і екстер'єр офісів, про торговельні та демонстраційні зали – це:

- а) внутрішній імідж компанії;
- б) соціальний імідж компанії;
- в) візуальний імідж компанії;
- г) бізнес-імідж компанії.

5. Уявлення співробітників про свою компанію – це

- а) внутрішній імідж;
- б) соціальний імідж;
- в) імідж товару;
- г) імідж персоналу.

6. Уявлення широкої громадськості про роль компанії в економічному, соціальному, культурному та науковому житті суспільства – це

- а) візуальний імідж компанії;
- б) соціальний імідж компанії;
- в) імідж засновника або основних керівників;
- г) бізнес-імідж компанії.

7. Слабкою стороною корпоративної культури є її:

- а) відносна сталість;

- б) динамічність;
- в) спрямованість;
- г) система комунікації.

8. До основних проблем адаптації корпоративних культур у міжнародних компаній зазвичай відносяться:

- а) культурні комунікаційні бар'єри у співпраці;
- б) відмінності в стилях управління в різних країнах;
- в) відмінності в постановці проблем та прийнятті рішень;
- г) всі відповіді правильні.

9. До поведінкових компонентів культури організації відносяться:

- а) норми;
- б) цінності;
- в) символи;
- г) всі відповіді неправильні.

10. Уявлення про компанію як про суб'єкта певної діяльності – це

- а) візуальний імідж компанії;
- б) соціальний імідж компанії;
- в) імідж засновника або основних керівників;
- г) бізнес-імідж компанії.



Практичні завдання

Завдання 1. Розставте у правильному порядку етапи формування іміджу компанії.

_____ етап – інноваційна діяльність компанії з метою розширення ринку при стабільно міцному положенні на займаних позиціях.

_____ етап – трансформація (перехід) компанії, що призводить або до відмирання компанії (наприклад, банкрутство), або до чергового інноваційного витка і відродження

_____ етап – затвердження компанії на захоплених позиціях і більш-менш стабільного існування.

_____ етап – формування компанії з прицілом на певну частину іміджу.

Завдання 2. Напишіть есе на одну із запропонованих тем:

1. Мотиваційна система і нематеріальне стимулювання як засіб впровадження корпоративної культури.

2. Місце корпоративної культури в структурі і діяльності міжнародної компанії.

3. Навчання, розвиток, кар'єра – як зробити заохочення ресурсом розвитку компанії і конкурентною перевагою корпоративної культури.

4. Корпоративна культура іноземних компаній: що приживеться на в українських компаніях?

5. Як подолати інерцію і внутрішній опір співробітників?

6. Як створити або покращити ефективну систему внутрішніх комунікацій?

Завдання 3. Приведіть у відповідність терміни та їх визначення

Термін		Визначення	
1	Корпоративна культура	А	уявлення про підприємство як суб'єкт ділової активності (морально-етичні та ділові ознаки менеджменту підприємства, стабільні партнерські відносини з постачальниками тощо)
2	Цінності організації	Б	узагальнений образ, що розкриває найхарактерніші для нього риси: професійну компетентність, соціально-психологічні характеристики співробітників, соціально-демографічні і фізичні дані, рівень освіти, візуальний імідж (діловий стиль в одязі; акуратна зачіска).
3	Імідж керівника	В	залучення і утримання професійних кадрів, рівень оплати праці, турбота про персонал, якість соціального пакета, система управління персоналом.
4	Імідж персоналу	Г	сукупність цінностей, правил, звичаїв, традицій, норм етики бізнесу та управління, які не закріплені законодавством, але надзвичайно важливі для успішної діяльності підприємства
5	Фірмовий стиль	Д	уявлення широкої громадськості про цілі та роль організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства.
6	Імідж товару	Е	уявлення про здібності, психологічні характеристики, зовнішність, його харизму
7	Соціальний імідж	Є	створюється кольорографічними, вербальними, пластичними рішеннями, тобто певними елементами (товарний знак, логотип, фірмові кольори, фірмові шрифти, формати видань, слоган)
8	Ділова репутація	Ж	своєрідний комплекс духовно-світоглядних елементів, які відрізняють організацію та їх співробітників від інших
9	Імідж роботодавця	З	можливість задовольнити вигоди, які очікує споживач від купівлі, а саме: технологічна якість, споживча якість, цінова конкурентоспроможність

Завдання 4. Знайдіть 10 слів із теми «Корпоративна культура та імідж міжнародної компанії»

Ц	М	А	Р	К	О	Р	П	О	Р	А	Т	И	В	Н	И	Й
І	Е	В	О	А	П	О	Р	О	Х	А	Р	А	К	І	К	О
Н	Р	К	К	П	І	М	І	Д	Ж	Р	О	П	А	Д	У	М
Н	А	О	С	І	У	О	К	Н	П	П	А	В	Н	А	Л	А
О	В	М	Е	Т	М	Л	А	Б	Р	Е	Н	Д	К	М	Ь	Й
С	І	П	Н	Е	Л	О	Ж	Л	Ч	М	Г	О	І	Р	Т	Р
Т	З	А	О	К	О	М	У	Н	І	К	А	Ц	І	Я	У	О
І	У	Н	П	О	С	Е	Р	О	Н	В	П	С	Е	Ш	Р	П
Ж	А	І	С	Т	А	Т	У	С	Д	О	Л	О	П	Н	А	А
А	Л	Я	А	И	Д	А	М	О	Т	И	В	А	Ц	І	Я	К

Завдання 5. Міркуємо та аналізуємо.

Компанія Oticon – датський виробник слухових апаратів, який кардинально змінив роботу свого персоналу. Ініціатором цієї революції був її президент Ларс Колінда. Зіткнувшись з жорсткою конкуренцією з боку набагато більших компаній, Колінда усвідомив: ключ до майбутнього успіху компанії Oticon – інновації і творче ставлення до праці. Використовуючи різноманітні методи, він зумів створити відданий справі і творчо налаштований персонал.

Культура живої зацікавленості. Працівники компанії Oticon заохочувалися до сповідання однакових цінностей: довіри, передачі повноважень, винагороди за результатами праці, відкритості спілкування і поваги до людини. У той же час обстановку затишку і самовдоволення Колінда намагався не створювати. Він надавав особливого значення постановці важкодосяжних цілей і постійного розвитку індивідуальних навичок роботи.

Тверде, але далекоглядне керівництво. Колінда різко скоротив число управлінців, довівши його всього до 150 чоловік, які постійно підвищували свою кваліфікацію. Ставка на навчання була провідною у баченні Колінда майбутнього компанії. Взаємообміну знаннями сприяло створення робочого приміщення з вільним плануванням, оснащеного пересувними письмовими столами і шафами для зберігання документів. Він здобув повагу персоналу своєю прямою і готовністю вислухати і прийняти думки інших людей.

Революційне мислення. Співробітники заохочувалися до «мислення про немислиме» і неприйняття статус-кво. Всім пропонувалося ставити під сумнів погляди менеджерів і виключати будь-які дії, які не вели до збільшення цінності для внутрішніх і зовнішніх клієнтів.

Боротьба з бюрократичними процедурами. За програмою боротьби за підвищення ефективності роботи усувалися непотрібні бюрократичні перепони, а документообіг зводився до абсолютного мінімуму. Важливі документи скануються і зберігаються в комп'ютерній базі даних, папери ж подрібнюються і символічно викидаються у прозорий лоток, що проходить через столову компанії. Комп'ютери використовуються для того, щоб дати людям можливість писати менше і говорити більше. В результаті – проблеми вирішуються швидше і з більшою ефективністю.

«Організація типу спагетті». «Організація типу спагетті» – так була названа організаційна структура компанії Oticon. Oticon побудована на базі проєктів, позбавлена формальності, в певному сенсі – хаотична, постійно видозмінюється і не має постійної організаційної схеми. Розвитку працівників сприяє оволодіння кількома спеціальностями. Люди можуть переходити з одного проєкту на інший.

Ларс Колінда зробив компанію Oticon успішною, переконавши всіх співробітників працювати разом і кинути виклик одного разу освоєним способам мислення.

Запитання:

1. Які методи, на Ваш погляд, допомогли Ларсу Колінді зробити компанію Oticon успішною?

2. Щоб Ви ще запропонували зробити керівництву цієї компанії?

Завдання 6. Визначте характерні ознаки та принципи сучасних моделей корпоративної культури.

Модель корпоративної культури	Характерні ознаки та принципи моделі корпоративної культури
Континентальна (країни Західної Європи)	❖ . ❖ . ❖ . ❖ .
Англо-американська (Великобританія, США, Канада, Нова Зеландія, Австралія)	❖ . ❖ . ❖ . ❖ .
Японська	❖ . ❖ . ❖ . ❖ .
Китайська	❖ . ❖ . ❖ . ❖ .

Завдання 7. Розгадайте ребус.



Тема 6. Управління персоналом та знаннями у міжнародних компаніях.

Мета: розкрити сутність системи управління персоналом у міжнародних корпораціях та їх структурних підрозділах; розглянути кадрову політику міжнародних корпорацій та роль кадрових служб в управлінні людськими ресурсами; з'ясувати особливості менеджменту персоналу в міжнародних корпораціях.

План

1. Кадрові стратегії міжнародних компаній.
2. Управління міжнародними колективами і стратегії підбору персоналу для роботи в них.
3. Управління знаннями як найважливіша функція менеджменту.

Основні терміни і поняття

Кадрові стратегії міжнародних компаній, міжнародний менеджер, стратегії підбору персоналу.

Методичні рекомендації

У *першому питанні* необхідно з'ясувати сутність, роль та місце кадрових стратегій в управлінні міжнародними компаніями. Варто пояснити, які розділи включає в себе кадрова стратегія. Також потрібно розкрити сутність основних кадрових стратегій: глобальної стратегії; стратегія, в якій домінує головна компанія; стратегія пристосування до умов кожного національного ринку; стратегія нейтрального стилю керівництва; комбінована стратегія.

Для розкриття *другого питання* теоретичного блоку практичного заняття потрібно охарактеризувати фактори, які відрізняють управління людськими ресурсами в міжнародному масштабі, серед них: відмінності ринків праці; проблеми переміщення робочої сили; стиль і практика управління; національна або інтернаціональна орієнтація; контроль.

Також варто зупинитись на принципах організації міжнародних колективів. До них відносяться: утворення первісного ядра підрозділу, навколо якого формується колектив; взаємодоповнюваність міжнародних колективів; багатонаціональність робочих груп; прагнення до культурної та психологічної сумісності; наявність програм і використання різних методів навчання місцевого персоналу в приймаючих країнах. Для повноти розкриття питання, необхідно зазначити, що кожна міжнародна компанія стикається з проблемою призначення керівників у своїх закордонних підрозділах. У зв'язку з цим виділяють три основні стратегії: етноконцентричну, поліцентричну, геоцентричну.

При опрацюванні *третього питання* необхідно пояснити, що на сучасному етапі управління знаннями є найважливішою функцією менеджменту. Управління знаннями охоплює використання різних методів залежно від особливостей того чи іншого етапу організації придбання і освоєння нових знань: визначити, зібрати, вибрати, зберігати, розподілити, застосувати, створити, продати. Варто акцентувати увагу на тому, що

здійснення функції управління знаннями не може підпорядковуватись стандартним рецептами і правилам.



Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте організаційну структуру системи управління персоналом міжнародних корпорацій.
2. З яких підсистем складається система управління персоналом у структурних підрозділах міжнародних корпорацій, та які елементи входять до їх складу?
3. Вкажіть позитивні та негативні наслідки діяльності міжнародних корпорацій на світовому ринку праці.
4. Охарактеризуйте функції управління персоналом у міжнародних корпораціях.
5. Розкрийте зміст добору, найму й оформлення персоналу міжнародних компаній.
6. У чому полягає сутність та специфічні особливості кадрової стратегії управління персоналом?
7. Розкрийте роль корпоративної культури в системі управління людськими ресурсами.



Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Кадрова стратегія включає в себе такий розділ як якісна та кількісна оцінка наявних кадрових ресурсів.
2. Дослідження міжнародних компаній виявили п'ять основних кадрових стратегій.
3. До загальних принципів організації міжнародних колективів відносяться: утворення первісного ядра підрозділу; взаємодоповнюваність міжнародних колективів; наявність програм і використання різних методів навчання місцевого персоналу в приймаючих країнах.
4. У зв'язку з тим, що кожна міжнародна компанія стикається з проблемою призначення керівників у своїх закордонних підрозділах виділяють три основні стратегії: етноконцентричну, мультицентричну, геоцентричну.
5. Такий етап придбання і засвоєння нових знань, як «Створити» полягає у створенні потоку зібраних, упорядкованих знань та оцінці їх корисності.
6. На етапі придбання і засвоєння нових знань, що має назву «Зібрати» знання витягуються з корпоративної пам'яті, стають доступними для використання.
7. На етапі «Продати» на основі інтелектуального капіталу створюються нові продукти, які можуть бути реалізовані поза підприємства.



Тестові завдання для самоконтролю

1. Специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії це ...
 - а) кадрова стратегія;

- б) стратегія диференціації;
- в) глобальна стратегія;
- г) комбінована стратегія.

2. Стратегія, що передбачає з'єднання різних стилів управління персоналом, знаходження оптимального вирішення кадрових проблем це ...

- а) глобальна стратегія;
- б) стратегія пристосування;
- в) комбінована стратегія;
- г) інноваційна стратегія.

3. Стратегія, яка поєднує в собі глобальний та регіональний підходи (використовують більшість сучасних компаній) це ...

- а) глобальна стратегія;
- б) стратегія пристосування;
- в) комбінована стратегія;
- г) інноваційна стратегія.

4. Залежно від типу обраної кадрової стратегії міжнародна компанія може робити більший акцент на національні підходи в управлінні персоналом або проповідувати інтернаціональний, глобальний підхід, про який фактор управління людськими ресурсами йдеться мова?

- а) проблеми переміщення робочої сили;
- б) стиль і практика управління;
- в) національна або інтернаціональна орієнтація;
- г) контроль.

5. Дефіцит фахівців у тій чи іншій області міжнародні компанії компенсують шляхом їх переміщення в необхідний підрозділ, про який фактор управління людськими ресурсами йдеться мова?

- а) проблеми переміщення робочої сили;
- б) стиль і практика управління;
- в) національна або інтернаціональна орієнтація;
- г) контроль.

6. Аспект управління включає в себе норми взаємин між головною компанією та зарубіжними підрозділами, а також розглядаються такі важливі аспекти, як неприпустимість расової, статевої, релігійної дискримінації, облік мотиваційних принципів і т.д. Про який фактор управління людськими ресурсами йде мова?

- а) проблеми переміщення робочої сили;
- б) стиль і практика управління;
- в) національна або інтернаціональна орієнтація;
- г) контроль.

7. Кожна міжнародна компанія стикається з проблемою призначення керівників у своїх закордонних підрозділах. У зв'язку з цим виділяють такі основні стратегії:

- а) етноконцентричну, поліцентричну;
- б) поліцентричну, геоцентричну;
- в) етноконцентричну, поліцентричну, геоцентричну;

г) не має вірної відповіді.

8. Зусилля по роботі зі знаннями одночасно відносяться до людини, процесів і технологій. Тільки корпоративні лідери вищого рівня можуть приймати рішення про інвестування в сфери, від яких залежить компетентне управління знаннями. Знання за своєю природою має інтеграційну здатність. На який з базових принципів управління знаннями все це вказує?

- а) інтегруючий підхід;
- б) структурна гнучкість і простота;
- в) центр уваги;
- г) не має вірної відповіді.

9. Завданням управління знаннями є створення матеріальних і нематеріальних благ. Знання не є цінним, поки воно не використовується. Більше того, воно повинно бути використано там, де воно буде володіти найвищим економічним потенціалом. На який з базових принципів управління знаннями все це вказує?

- а) інтегруючий підхід;
- б) структурна гнучкість і простота;
- в) центр уваги;
- г) не має вірної відповіді.

10. Великі фірми, що намагаються створити і розповсюдити знання, повинні подбати про його структуру. Їм необхідно мати концептуальну систему, щоб спрямовувати свою діяльність і вимірювати процес, поділяти спільні погляди і використовувати знання для того, щоб дати можливість різним групам мати спільну основу для обміну знаннями та співробітництва. На який з базових принципів управління знаннями все це вказує?

- а) інтегруючий підхід;
- б) структурна гнучкість і простота;
- в) центр уваги;
- г) не має вірної відповіді.



Практичні завдання

Завдання 1. Міркуємо та аналізуємо.

Катерина працює в українській філії відомої французької фармацевтичної компанії менеджером з продажу лікарського препарату «Дулокс» і відповідає за його просування і продаж на українському ринку. Крім того, вона є керівником команди з семи медичних представників, які працюють у різних регіонах України.

На початку року кожен співробітник компанії складає індивідуальний план своєї роботи на рік із зазначенням цільових показників, і ці плани затверджують їхні керівники. У середині року співробітники проходять проміжне оцінювання за результатами півріччя і коригують план до кінця року. В кінці року здійснюється підсумкове оцінювання результатів роботи. Залежно від підсумкової оцінки, яка може бути «відмінно», «добре» чи «задовільно», співробітники отримують премії та підвищення заробітної плати на наступний рік. Основна мета на рік для Катерини була визначена як виконання плану

продажу лікарського препарату «Дулокс». Катерина добре попрацювала зі своєю командою, і план продажу був виконаний на 100 %. Тому Катерина розраховувала на найвищу оцінку, премію і значне підвищення заробітної плати на наступний рік. Однак, під час підсумкового обговорення з керівником результатів року з'ясувалося, що був виконаний план продажу лікарського препарату на склад дистриб'ютора, а при затвердженні плану на рік мався на увазі продаж препарату зі складу дистриб'ютора в аптеки та іншим дистриб'юторам. Тому керівник поставив оцінку «добре», а Катерина, виявивши своє невдоволення, залишилася повністю демотивованою. Катерина звернулася до відділу управління персоналом, де їй було роз'яснено, що існують чіткі критерії оцінювання співробітників компанії. Оцінка «відмінно» виставляється тому працівнику, який перевиконав план на 10 % і вище або показав інші надвисокі результати. Оскільки план не був перевиконаний, то керівник об'єктивно поставив Катерині оцінку, на яку вона заслуговує. Однак, незважаючи на розмову з працівником відділу управління персоналом, Катерина залишилася незадоволеною.

Запитання:

1. Які помилки були допущені керівником Катерини?
2. Що потрібно зробити керівництву цієї компанії з метою неповторення описаної ситуації?

Завдання 2. Міркуємо та аналізуємо.

Новий президент General Electric, як і доводиться істинному реформатору, не боявся непопулярних рішень, одне із яких відноситься до кадрової політики. За підсумками «змагань знизу» він щорічно звільняв 10 % працівників, які показали найнижчі результати в роботі. При цьому наймати нових людей голова компанії не поспішав. За перші п'ять років президенства Уелча чисельність працівників General Electric скоротилася більше ніж на чверть. Через це в американському бізнес-співтоваристві за ним закріпилося прізвисько Нейтронний Джек. У цьому полягав натяк на нейтронну бомбу, яка знищує живу силу противника, але залишає недоторканими будівлі та обладнання. А в серпні 1984 року журнал Fortune, склавши рейтинг «найсуворіших босів Америки», помістив Уелча на перший рядок. І з цим ніхто не міг сперечатися.

Коментуючи звільнення робітників, Уелч говорив: «Це непросто. Нікому не подобається приймати складні рішення. Хтось вважає жорстоким та неетичним звільнення. Я ж вважаю жорстокістю та «фальшивою добротою» залишати людей на робочих місцях, які не дають їм перспектив для росту. У General Electric усе побудовано за іншою схемою: ми намагаємося знайти гарних, сильних співробітників та допомогти їм. Мене можна звинувачувати в тому, що я перегинаю палку. Але я вірний своєму головному принципу: опорою компанії є люди, а не товари, які виробляються».

Запитання:

1. Поясніть, яким чином Джек Уелч намагався покращити мотивацію персоналу, який залишився на роботі?
2. Як пов'язана реконструкція General Electric зі звільненням персоналу?

Завдання 3. З'єднайте поняття з лівої колонки з його правильним змістом у правій колонці:

Етап		Зміст етапу	
1	Визначити	А	Відібрані знання класифікуються і вносяться в корпоративну пам'ять
2	Зібрати	Б	Застосування знань при здійсненні завдань, вирішенні проблем, прийнятті рішень, пошуку ідей та навчанні
3	Вибрати	В	Знання витягуються з корпоративної пам'яті, стають доступними для використання
4	Зберігати	Г	Придбання існуючих знань, досвіду, методів і кваліфікації
5	Розподілити	Д	Створення потоку зібраних, упорядкованих знань, оцінка їх корисності
6	Застосувати	Е	Виявляються нові знання шляхом спостереження за клієнтами, зворотного зв'язку, причинного аналізу, еталонного тестування, досвіду, досліджень, експериментування, креативного мислення, розробки даних
7	Створити	Є	На основі інтелектуального капіталу створюються нові продукти, які можуть бути реалізовані поза підприємства
8	Продати	Ж	Виявляється, які знання мають вирішальне значення для успіху

Завдання 4. Існують принципові відмінності між тим, як здійснюється управління персоналом в США та Японії. У США відзначається непропорційна увага до техніки і технології на шкоду людському факторові, у той час як японська управлінська практика враховує соціально-культурні фактори на зорієнтована на людину. Визначте основні відмінності в підходах до управління персоналом в США та Японії, заповнивши таблицю.

Підхід	Американські компанії	Японські компанії
Людський капітал		
Ринок праці		
Відданість організації		

1. Великі інвестиції в навчання
2. Малі вкладення в навчання
3. Навчання конкретним навичкам
4. Загальне навчання
5. Довгостроковий найм
6. Короткостроковий найм
7. Індивідуальні робочі завдання
8. Групова орієнтація в роботі
9. Зовнішні стимули
10. Внутрішні стимули

Завдання 5. Завершіть схему.



Завдання 6. Завершіть схему механізму формування кадрової політики міжнародних корпорацій.



Тема 7. Управління конкурентоспроможністю у міжнародній компанії

Мета: розкрити сутність конкурентоспроможності; з'ясувати фактори конкурентоспроможності міжнародної компанії; пояснити особливості управління ризиками в транснаціональному бізнесі.

План

1. Фактори конкурентоспроможності міжнародної компанії.
2. Управління ризиками в транснаціональному бізнесі.

Основні терміни і поняття

Конкурентоспроможність, фактор (чинник) конкурентоспроможності, чинники макрорівневої дії, чинники мезорівневої дії, ризики корпоративного управління, ризик-менеджмент.

Методичні рекомендації

У першому питанні спочатку потрібно розкрити поняття конкуренції та конкурентоспроможності. Далі варто розглянути класифікацію чинників, що впливають на рівень міжнародної конкурентоспроможності компаній, формують основу поглибленого розуміння джерел конкурентних переваг, а отже, й конкурентної стратегії та тактики міжнародної компанії. Найбільш поширеним є відокремлення чинників формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на таких класифікаційних ознаках: залежно від місця виникнення, залежно від джерела виникнення, залежно від характеру походження, залежно від наслідків прояву, залежно від ступеня впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства, залежно від ступеня взаємообумовленості, залежно від часу дії, залежно від спрямованості дії, залежно від характеру визначення.

Розкриття *другого питання* вимагає від студента звернути увагу на той факт, що у структурі великих фінансових і промислових корпорацій світу підрозділи з управління ризиками є обов'язковими елементами, що забезпечують безпеку та ефективність виробництва. Для великих ТНК зі значним обсягом міжнародних операцій актуальним є питання централізації управління ризиком на рівні всієї корпорації. Студенту потрібно розкрити поняття ризику, його джерела та системи класифікації. Далі варто розглянути методи оцінки ризику. Для повноти розкриття питання доцільно охарактеризувати зовнішньоекономічні ризики фірми, валютно-трансакційні ризики, валютно-конкурентні ризики.



Теми доповідей

1. Оцінка конкурентоспроможності бізнесу міжнародної компанії.
2. Джерела формування конкурентних переваг.



Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність конкурентоспроможності.
2. Охарактеризуйте фактори конкурентоспроможності міжнародної компанії.
3. Доведіть, що міжнародні чинники конкурентоспроможності підприємства обумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та кон'юктурою світових ринків, вимогами міжнародних інституцій тощо.
4. Поясніть, чи можуть чинники формування конкурентоспроможності підприємства діяти ізольовано.
5. Розкрийте сутність ризиків у транснаціональному бізнесі.
6. Охарактеризуйте методи управління ризиком.
7. Які методології вимірювання ризику Вам відомі?



Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

7. Міжнародні чинники конкурентоспроможності підприємства зумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та кон'юктурою світових ринків, вимогами міжнародних інституцій тощо.
8. Конкурентна перевага міжнародної компанії може впливати з будь-якої діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розроблення виробу і закінчуючи сервісним обслуговуванням.
9. Для великих ТНК зі значним обсягом міжнародних операцій актуальним є питання централізації управління ризиком на рівні всієї корпорації.
10. Corporate Metrics — це широкий набір визначень, методологій, масивів даних і програмного забезпечення для вимірювання ринкового ризику у корпоративному середовищі.
11. Методологія вимірювання ризику Value-at-Risk (VaR), була вперше застосована в 1990-х роках фінансовими установами для вимірювання потенційного впливу ринкового ризику на ринкову вартість портфелів фінансових інструментів.



Тестові завдання для самоконтролю

1. Фактор конкурентоспроможності – це:
 - а) властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин.
 - б) умова, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку.
 - в) здатність використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів або послуг, де вона може зайняти лідируючі позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках.
2. Залежно від місця виникнення чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства поділяються на:

- а) внутрішні і зовнішні.
 - б) природно-ресурсні та інформаційно-технологічні.
 - в) ринкового походження, виробничі чинники.
3. Залежно від характеру визначення розглядають чинники:
- а) потенційні та фактичні.
 - б) постійні та тимчасові.
 - в) незалежні, похідні.
4. Чинники, які стимулюють зростання конкурентоспроможності; чинники, які стримують цей процес – це чинники, що розрізняють:
- а) залежно від наслідків прояву.
 - б) залежно від ступеня взаємообумовленості.
 - в) залежно від спрямованості дії.
5. Групи, які пов'язані з вимогами іноземних держав щодо рівня якості, безпеки, екологічності товарів, що імпортуються, та діяльністю міжнародних інституцій, зокрема СОТ, щодо координації та контролю світових торговельних потоків тощо – це:
- а) військово-політичні.
 - б) інституціонально-економічні.
 - в) науково-технологічні.



Практичні завдання

Завдання 1. Аналіз ситуації.

Корпорація «Техноком» – харківська корпорація, що займається виробництвом харчових напівфабрикатів під торговою маркою Мівіна, та Nestlé (з 2010). Бізнес налаштований на виробництво продуктів швидкого приготування. За весь період діяльності компанією побудована широка дилерська мережа у всіх містах України. За оцінками експертів корпорація контролює 60 % українського ринку. До 20 % продукції «Технокому» експортується в країни ближнього та далекого зарубіжжя. Система менеджменту якості, яка впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародним стандартом якості. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів.

Додаткова інформація. Продукти швидкого харчування – один із найбільш динамічних ринків, що розвивається. В останні кілька років конкуренція поступово загострюється. Ринок насичений як продуктами, до яких звик споживач, так і новими продуктами. За оцінками аналітиків, при загальній стабільності ринку слід очікувати вибіркове збільшення продажу за новими товарними групами.

Конкурентоспроможність. Основним способом захисту своїх конкурентних переваг «Техноком» розглядає впровадження системи – маркетинг відносин зі споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів. Другим способом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва та нарощування потужностей. У минулому році компанія ввела в експлуатацію

дві великі фабрики – макаронну та картонну. У харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, посилює свої конкурентні позиції.

Персонал. У компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, компанія забезпечує і грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок. Компанія негативно ставить до понаднормової праці.

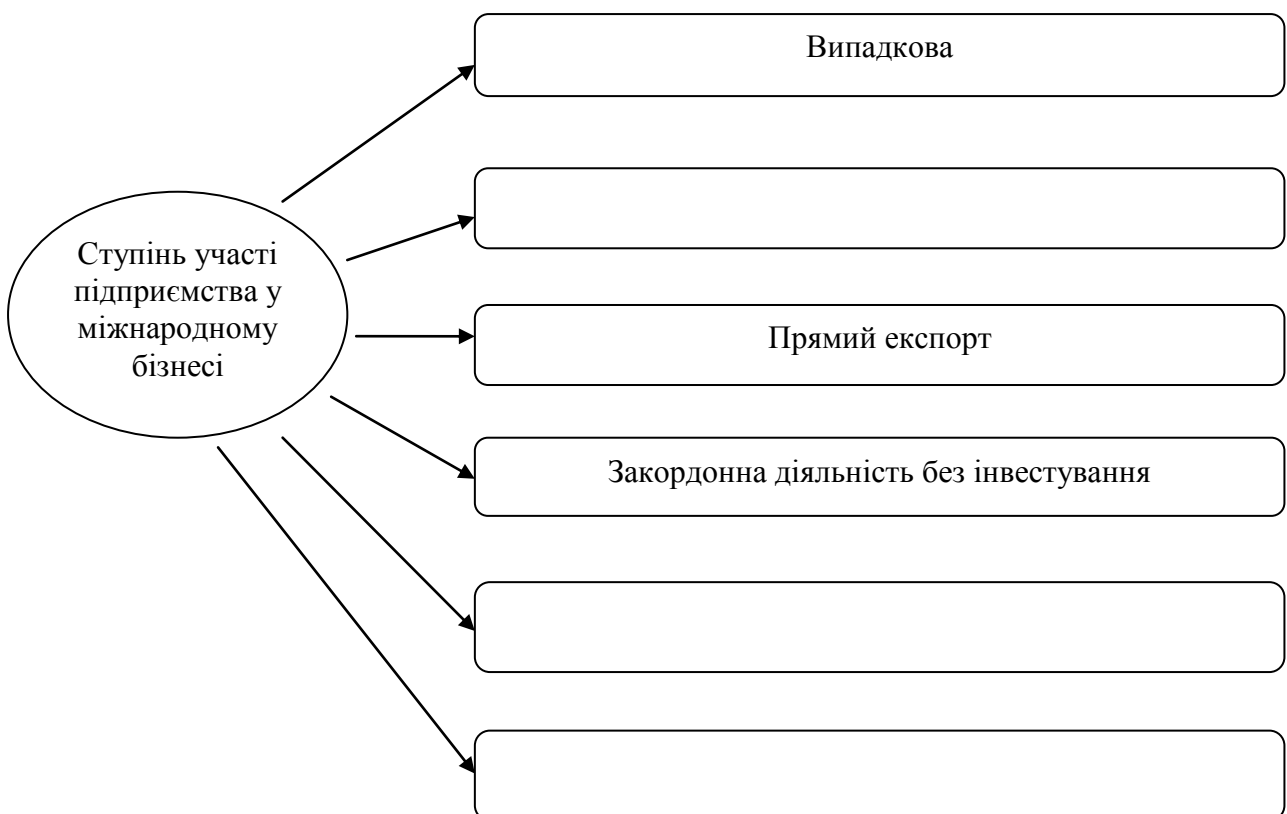
Запитання:

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес-середовище для корпорації «Техноком».
2. Проаналізуйте внутрішнє середовище корпорації на основі викладеного матеріалу.
3. Як саме корпорація може впливати на поведінку споживачів?
4. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації?

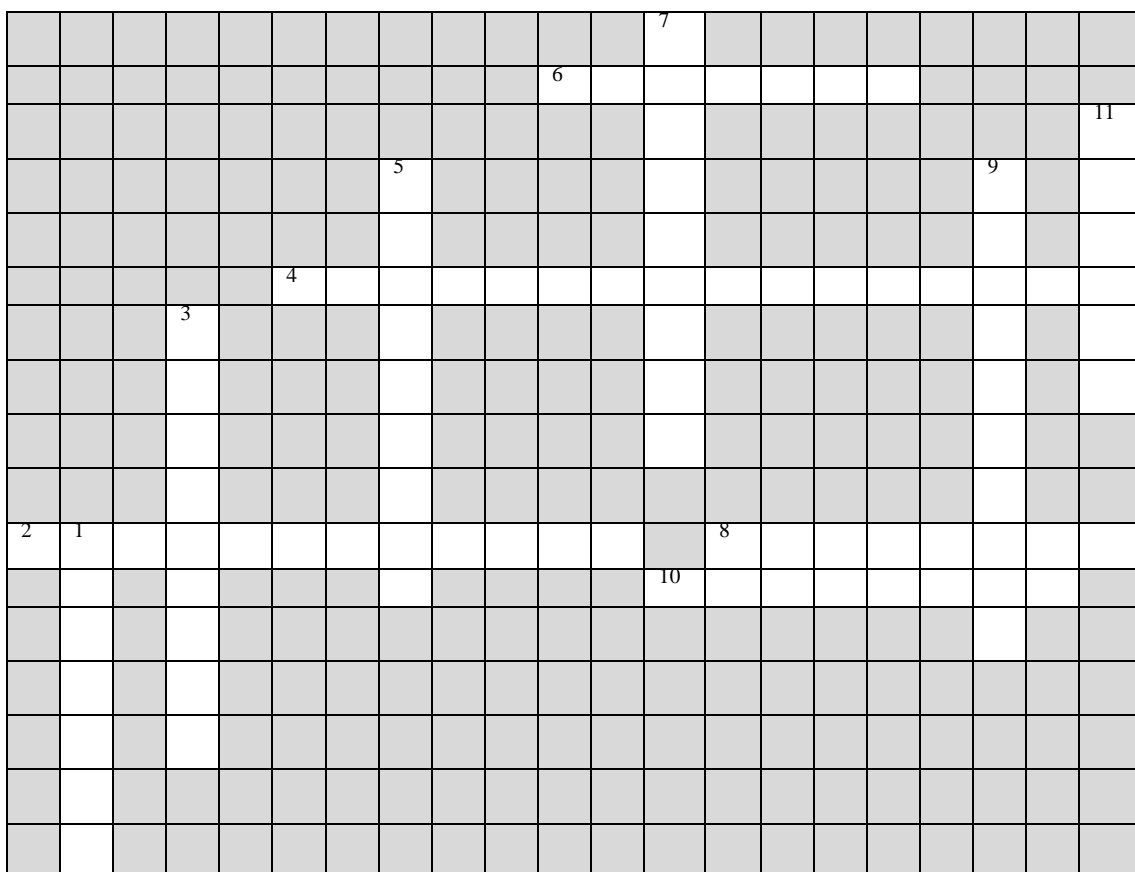
Завдання 2. Оцініть конкурентоспроможність будь якої міжнародної компанії за допомогою застосування методу SWOT-аналізу. Заповніть таблицю.

Сила	Слабкість
❖ . ❖ . ❖ .	❖ . ❖ . ❖ .
Можливості	Загрози
❖ . ❖ . ❖ .	❖ . ❖ . ❖ .

Завдання 3. Завершіть схему.



Завдання 4. Розгадайте кросворд.



По горизонталі:	По вертикалі:
<p>2. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, які пов'язані з системою менеджменту і дія яких обумовлює певний результат бізнес-діяльності підприємства.</p> <p>4. Система управління ризиками.</p> <p>6. Вплив цих чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства є визначальним.</p> <p>8. Чинники, що обумовлюють певний рівень конкурентоспроможності підприємства у визначений час.</p> <p>10. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, дія яких призводить до змін в загальних умовах здійснення експортної діяльності.</p>	<p>1. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства, які є наслідками дії причинно-наслідкового зв'язку між певними подіями або рішеннями.</p> <p>3. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства, які змінюють рівень конкурентоспроможності підприємства внаслідок тих чи інших подій.</p> <p>5. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, виникнення та інтенсивність прояву яких не залежить від діяльності підприємства і обумовлюється станом зовнішнього середовища.</p> <p>7. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, виникнення та інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, стану його виробничо-ресурсної бази, системи його менеджменту.</p> <p>9. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, дія яких змінює умови експорту підприємств окремої галузі.</p> <p>11. Умова (причина), що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку.</p>

Тема 8. Особливості міжнародної практики управління компаніями

Мета: розкрити особливості міжнародної практики управління компаніями (наприкладі General Electric і Ford Motor, Toyota, міжнародних компаній Швейцарії, Швеції, Норвегії, Фінляндії та ін.).

План

1. Менеджмент в компанії General Electric і Ford Motor.
2. Менеджмент в компанії Toyota.
3. Менеджмент в скандинавських і азійських країнах.

Основні терміни і поняття

Принципи ведення бізнесу, філософія довгострокової перспективи, Інтернет-революція.

Методичні рекомендації

У *першому питанні* варто розкрити особливості менеджменту в компанії General Electric і Ford Motor. Для цього доцільно розглянути історію компанії, трансформацію менеджменту в General Electric, програму 6 Sigma та Інтернет-революцію в General Electric. Необхідно звернути увагу і на історію компанії Ford Motor та еволюцію менеджменту в ній.

При опрацюванні *другого питання* слід розглянути особливості менеджменту в компанії Toyota. Тому потрібно зупинитись на історії компанії та принципах ведення бізнесу в Toyota: філософії довгострокової перспективи, 14 основних принципах роботи.

При опрацюванні *третього питання* необхідно пояснити особливості менеджменту в скандинавських і азійських країнах. Спочатку студент має охарактеризувати концепції та принципи менеджменту в міжнародних компаніях Швейцарії, Швеції, Норвегії, Фінляндії, визначити перспективи співпраці. Потім варто пояснити особливості менеджменту в компаніях Китаю і Кореї. Для повноти розкриття питання, необхідно розглянути сучасні моделі менеджменту в компаніях Китаю і Кореї.



Теми доповідей

1. Сучасні моделі менеджменту в компаніях Китаю і Кореї.
2. Інтернет-революція в General Electric.
3. Принципи ведення бізнесу на Toyota.



Контрольні запитання

1. У чому полягає особливість управління в компанії General Electric і Ford Motor?
2. Яка трансформація менеджменту відбулася в General Electric.
3. Хто розробив програму 6 Sigma? У чому її сутність?
4. Розкажіть про основні етапи створення компанії Toyota.

5. Охарактеризуйте основні принципи роботи компанії Toyota.
6. Визначте особливості менеджменту в скандинавських і азійських країнах.
7. Які сучасні моделі менеджменту в компаніях Китаю і Кореї?



Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. 6 Sigma – це методологія, що використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів.
2. Японський менеджмент, заснований на колективізмі, використовує всі морально-психологічні важелі впливу на особистість.
3. Китайське управління, головним чином, здійснюється через сімейну концепцію, що припускає особливий характер взаємозв'язків співробітників.
4. Китайське управління не підтримує родинні зв'язки.
5. Компанія General Electric вважає, що кращі ідеї приносить залучення всіх і кожного в процес прийняття рішень, а також заохочення службовців до спілкування з колегами, які виконують інші функціональні обов'язки.
6. Головний адміністратор General Electric Джек Уелч вважає, що успішне керівництво залежить від самовпевненості, швидкості і простоти.
7. З'ясування відносин – це невдалий управлінський метод, що застосовувався компанією General Electric у 1989 році.



Тестові завдання для самоконтролю

1. Японський менеджмент, заснований на:
 - а) колективізмі;
 - б) індивідуалізмі;
 - в) протекціонізмі.
2. Японці впевнені, що до постійного вдосконалення майстерності. призводить:
 - а) безперервне навчання;
 - б) контроль за виконанням поставлених завдань;
 - в) довічний найм.
3. Китайське управління, головним чином, здійснюється через:
 - а) сімейну концепцію;
 - б) концепцію колективізму;
 - в) концепцію індивідуалізму.
4. Якщо в Японії корпорація – це сім'я, то в Китаї сім'я – це:
 - а) корпорація;
 - б) родина;
 - в) бізнес.
5. Американський менеджмент базується на принципі:
 - а) «Є попит – буде удача»;
 - б) «Спільне життя – спільний розвиток»;
 - в) «Приймай рішення не кваплячись, на основі консенсусу».
6. Скільки основних принципів роботи у компанії Toyota:
 - а) 10;

- б) 12;
в) 14.
7. «Твоє основне завдання – створювати цінність для споживача, суспільства і економіки» – це принцип:
а) у компанії Toyota;
б) у компанії General Electric;
в) у компанії Nestlé.
8. На думку головного адміністратора General Electric Джека Уелча, успішне керівництво залежить від:
а) самовпевненості, швидкості і простоти;
б) самовпевненості, швидкості і наполегливості;
в) самовпевненості, відповідальності і вдосконалення.
9. Управлінський метод, що застосовувався компанією General Electric з метою зміни ставлення людей до справи, називається:
а) з'ясування стосунків;
б) визначення ефективності;
в) візуальний контроль.
10. Краще виховувати своїх лідерів, ніж купувати їх за межами компанії – це принцип:
а) у компанії Toyota;
б) у компанії General Electric;
в) у компанії Nestlé.



Практичні завдання

Завдання 1. Міркуємо та аналізуємо.

Ситуація 1. Американський бізнесмен вирішив продати велику кількість запчастин до автомобілів клієнту-арабу. Він неодноразово посилав факси і телефонував, але клієнт зволікав зі своїм рішенням. Бажаючи прискорити продаж, бізнесмен встановив двадцятичотиригодинний термін для прийняття рішення. Глибоко ображений араб уклав угоду з іншим постачальником.

Ситуація 2. Німецького адміністратора перевели до Сирії, де він мав працювати менеджером підприємства оборонної промисловості. Протягом першого тижня на новій роботі він помітив, що його працівники щоранку спілкуються між собою і п'ють чай протягом десяти-двадцяти хвилин, через що розпочинають працювати з великим запізненням. Він звик до пунктуальних працівників, тому розмістив оголошення, у якому сповістив працівників, що їм зменшать платню, якщо вони не будуть розпочинати роботу у точно встановлений час. Невдовзі він помітив, що працівники почали менш продуктивніше працювати, ніж раніше. По суті склалося враження, що їх обурює його присутність на заводі.

Ситуація 3. Представник французької компанії, яка вела переговори з бізнесменом із Саудівської Аравії, був запрошений до нього додому на вечерю. Бажаючи продемонструвати повагу до арабської культури, француз прийшов у арабській сорочці, яку він придбав на базарі. Він приніс флакон дорогих

парфумів і букет квітів для дружини господаря. Все, здавалося, було гаразд. Араб і його родина того вечора дуже сердечно приймали представника французької фірми, і він пішов від них з переконанням, що контракт буде незабаром підписаний. Але наступного ранку він був вражений повідомленням про скасування угоди.

Запитання:

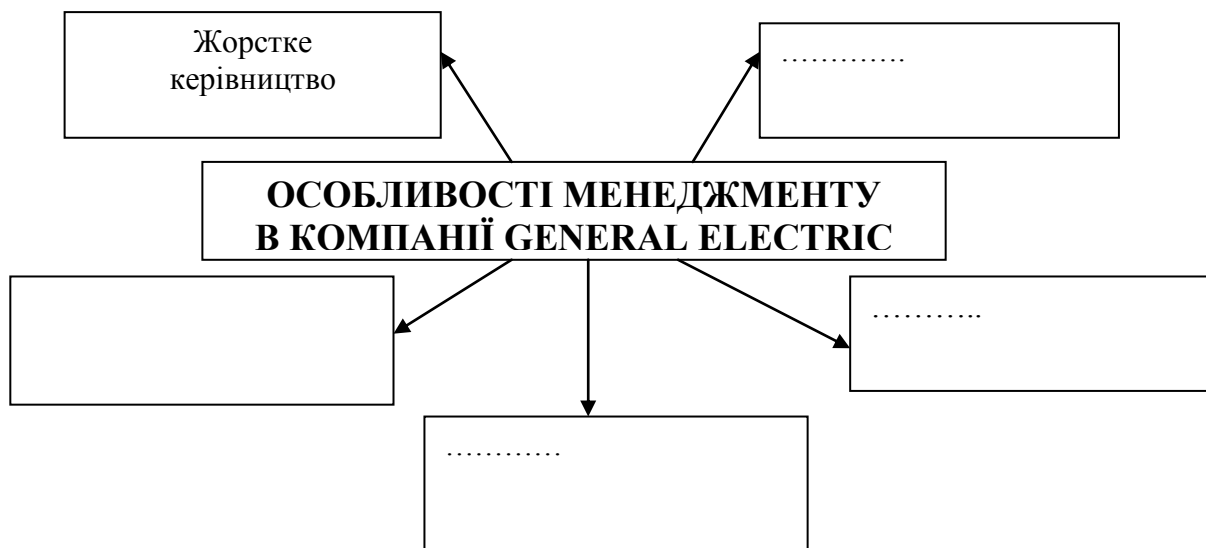
1. Вкажіть чинники, які негативно впливають на комунікаційні процеси, враховуючи міжнародний характер бізнесу.

2. Назвіть власні приклади міжкультурного спілкування, зазначивши в них особливості, які необхідно враховувати для того, щоб уникнути непорозумінь.

Завдання 2. Порівняйте японську і американську системи менеджменту.

Критерії	Японська модель	Американська модель
Характер прийняття управлінських рішень		
Характер контролю		
Організація контролю		
Оцінка результатів діяльності керівника		
Оцінка якостей керівника		
Спрямованість управління		
Оцінка результатів діяльності персоналу		
Стосунки з підлеглими		
Кар'єра		
Підготовка керівників		
Оплата праці		
Термін зайнятості на фірмі		
Загальний принцип управління		
Підвищення кваліфікації		
Відповідальність		
Структура управління		

Завдання 3. Завершіть структурно-логічну схему «Особливості менеджменту в компанії General Electric».



Завдання 4. Визначте спільні і відмінні риси японського і корейського менеджменту.



ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

А

Адаптивна корпоративна культура – культура, за якої менеджери орієнтовані на потреби покупців і тих робітників і внутрішні процеси, що забезпечують позитивні зміни.

«Акціонерна» корпоративна культура – культура, за якої службовці розглядаються як великий колективний акціонер. Повага до колективу акціонерів з боку директорів.

Аналіз – взаємопов'язані і взаємозумовлені методи вивчення і наукового дослідження певних явищ, процесів, дій, результатів.

Асоціація – це об'єднання компаній з метою співпраці з різних аспектів їхньої діяльності, при цьому учасники об'єднання повністю зберігають свою самостійність.

Б

Багатонаціональні корпорації (БНК) – міжнародні корпорації, які об'єднують національні компанії низки держав на виробничій і науково-технічній основі.

Бізнес-імідж компанії – уявлення про компанію як про суб'єкта певної діяльності. Він заснований на діловій репутації, сумлінності (дотримання етичних норм бізнесу) або несумлінності при здійсненні підприємницької діяльності і на діловій активності.

Бізнес-місія - коротка заява, що спонукує і надихає. У цій заяві вказано, чого корпорація хоче досягти і що вона являє собою.

В

Валюта (англ. *currency* – грошовий обіг, валюта, від італ. *valuta* – ціна, вартість, із лат. *valere* – мати силу, коштувати) – грошова одиниця, що використовується для вимірювання величини вартості товарів.

Вертикальне злиття – це об'єднання підприємств, що працюють у різних галузях, але пов'язані єдиним технологічним процесом.

Г

Глобалізація (від фр. *global* – загальний, всесвітній, з лат. *globus* – куля) – якісно новий етап взаємозалежності національних економік на основі поглиблення інтернаціоналізації світового господарства, інтенсифікації міжнародних переміщень товарів, послуг, капіталу, робочої сили і технологій.

Глобальна економіка – цілісний загальносвітовий господарський організм, міжнародне переплетення національних економік, поєднаних світовою виробничо-збутовою мережею, міжнародною фінансовою системою, планетарною інформаційною мережею тощо.

Горизонтальне злиття – об'єднання компаній, що працюють в одній галузі, виробляють подібні вироби або здійснюють аналогічні виробничі

процеси. При таких злиттях нерідко використовуються примусові методи злиття та поглинання компаній (від «витіснення» з ринку до рейдерських захоплень).

Д

Диверсифікованість – один з напрямків стратегічного керування корпорацією (фірмою), що забезпечує більш високу гарантію її прибуткового функціонування (зниження загального ризику) за рахунок забезпечення раціональної розмаїтості виробленої продукції, робіт або послуг, раціонального сполучення фінансових інвестицій по видах цінних паперів (акцій, облігацій і т.п.), їхнього вкладення в нову або родинну продукцію або ринки. У це поняття входять як нові продукти, так і нові ринки.

Демпінг (*dumping*) – продаж товарів на ринках інших країн за цінами, нижчими від внутрішніх.

Дочірна компанія (*subsidiary company*) – це юридично і господарсько самостійний підрозділ фірми, що підкоряється головному центру у фінансовому відношенні. Як правило, дочірні компанії є акціонерними товариствами, контрольний пакет акцій яких належить материнській компанії.

Е

Експорт товарів – це продаж та вивезення товарів за кордон з метою їх реалізації на зовнішніх ринках через передання у власність контрагенту в іншій країні.

Експортні картелі – це картелі, які використовують дочірні фірми ТНК з метою розширення експорту та проведення узгодженої, цілеспрямованої політики на ринку певної продукції.

З

Злиття і поглинання – угоди з передачі корпоративного контролю у всіх формах.

Зовнішньоекономічна політика – діяльність держави щодо регулювання економічних відносин з іншими країнами, спрямована на забезпечення ефективного використання зовнішнього фактора в національній економіці, реалізації конкурентних переваг країни, раціонального входження у світове господарство.

І

Імпортні картелі – це об'єднання, що створюються великими імпортерами, часто – з участю дочірніх структур ТНК для протистояння іноземним конкурентам.

Інвестиції (*investment*) – довготермінові капіталовкладення з метою отримання прибутку.

«Інвесторська» корпоративна культура – акціонерний капітал розглядається як фактор підвищення продуктивності й джерело доходів на вкладені кошти. З точки зору керівництва, службовці – «пасивні інвестори».

Інновація, нововведення (*innovation*) – запровадження у виробництво нового продукту, впровадження нового виробничого методу або застосування нової форми організації бізнесу.

Імідж товару – уявлення людей про характеристики товару, якими він, на їхню думку, володіє.

Імідж споживачів товару (для товарів широкого вжитку) – уявлення про стиль життя, суспільний статус і характер споживачів.

Імідж компанії (внутрішній) – уявлення співробітників про свою компанію. Внутрішній імідж включає: рівень соціальної адаптації; рівень відносин; рівень мотивації.

Імідж засновника або основних керівників визначається на основі сприйняття відкритих для спостереження характеристик, таких, як зовнішність, соціально-демографічна приналежність, особливості вербального і невербального поведінки, вчинки і параметри неосновної діяльності засновника або керівників.

Імідж персоналу – збірний узагальнений образ персоналу, що розкриває найбільш характерні для нього риси. Імідж персоналу формується, насамперед, на основі прямого контакту з працівниками компанії. При цьому кожен працівник може розглядатися як «обличчя» компанії, за яким судять про персонал в цілому.

Імідж компанії (візуальний) – уявлення про компанію на підставі зорових відчуттів, які фіксують інформацію про інтер'єр і екстер'єр офісів, про торговельні та демонстраційних залах, зовнішньому вигляді персоналу, а також фірмовій символіці.

Імідж компанії (соціальний) – уявлення широкої громадськості про роль компанії в економічному, соціальному, культурному та науковому житті суспільства.

К

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Картель – це об'єднання підприємців, учасники якого узгоджують між собою обсяги виробництва, поділ ринків збуту, ціни, умови продажу та найму робочої сили, строки й інші умови платежів тощо. При цьому учасники картелів зберігають виробничу і комерційну незалежність.

Конгломерат – це високо диверсифікований концерн. До його складу входять фірми, що належать до абсолютно різних галузях і не пов'язані з технологічної і по торговельній лініях. У конгломератах немає чітко виділеної домінуючої продукції. Підрозділи конгломератів дуже самостійні.

Конгломератне злиття – це об'єднання або поглинання підприємств різних галузей, не пов'язаних ніякою виробничою спільністю. Метою подібних злиттів може бути розширення продуктової лінії або завоювання нових ринків.

Консорціум – це специфічна форма поєднання економічних потенціалів ринкових агентів. Вони є структурами, які виникають на базі тимчасових угод між кількома банківськими та промисловими корпораціями, фірмами з метою реалізації певних спільних проектів.

Концерн – це складна форма монополізації господарської діяльності, яка передбачає об'єднання підприємств промисловості, транспорту, торгівлі та банківської сфери. Типовою ситуацією є формальне збереження учасниками концернів юридичної та господарської самостійності, однак за умови здійснення підприємницької діяльності під контролем домінуючих у них фінансових угруповань.

Корпорація – організаційна форма бізнесової діяльності, яка заснована на акціонерному капіталі та існує незалежно від своїх власників. Корпорації (або акціонерні компанії) можуть бути відкритого і закритого типу.

Корпоративний імідж міжнародної компанії – це образ компанії в поданні груп громадськості.

Корпоративна культура міжнародної компанії (корпоративна культура) – це соціально-психологічний компонент організації, її духовний і ідеологічний зміст. За своїм змістом вона являє систему пануючих в організації цінностей, думок і норм поведінки.

«Культура участі» – корпоративна культура, при якій рядові акціонери беруть участь в процесі прийняття управлінських рішень.

Л

Лібералізація – запровадження свободи торгівлі юридичних та фізичних осіб і підпорядкування діяльності товаровиробника умовам ринку (внутрішньо економічна) та розширення доступу в країну іноземних інвестицій, роздержавлення зовнішньоекономічних зв'язків, усунення протекціоністських обмежень на експорт, забезпечення конвертованості національної валюти (зовнішньоекономічна).

М

Материнська компанія (головна компанія) – компанія, що контролює діяльність усіх підрозділів, що входять в міжнародну компанію. Вона є адміністративним центром управління, де приймаються основні стратегічні рішення..

Міжнародний контракт (або міжнародна угода) – це домовленість про комерційний обмін цінностями між різнонаціональними контрагентами, причому суттєвим принципом її здійснення є те, що в її результаті кожен з учасників збільшує особисту цінність об'єкта, що обмінюється (з урахуванням міжнародно-трансакційних втрат).

Н

Наднаціональна концепція – це концепція глобального менеджменту, яка робить наголос на утворенні міжнародних організацій, що впливають на діяльність не лише держав, а й транснаціональних корпорацій.

Ноу-хау – форма інтелектуальної власності у вигляді певної сукупності технічних, економічних та інших знань втілених у відповідній документації, навичках і виробничому досвіді, що мають комерційну цінність і необхідні для освоєння нової техніки і технологій, впровадження досконаліших методів управління.

О

Об'єктивна корпоративна культура – культура, пов'язана з предметним оточенням компанії, природними умовами, особливістю архітектури і дизайну будівель компанії, устаткуванням, меблями, комунікаціями, інфраструктурою: дорогами, місцями паркування, зупинками, кафетеріями, тощо.

П

Паблік рилейшнз – 1) система управління зв'язками з громадськістю; 2) мистецтво і наука створення ділового іміджу на основі правдивої і оперативної інформації; 3) спеціальна служба, що здійснює розробку іміджу і підтримуюча зв'язок з адміністративною владою, пресою, громадськістю і т.д.

«Підприємницька» корпоративна культура – основна мета досягнення компанією конкурентоспроможності та привабливості для робітників. Акціонери – це підприємці, які повинні бути відповідальними та готовими розділити ризик.

Планетарна концепція – це концепція глобального управління, яка виходить з того, що глобальний менеджмент існує лише в національних корпораціях.

Планування – це етап процесу управління компанією, на якому визначаються орієнтири і конкретні заходи по їх досягненню.

Планування короткострокове – це система бюджетів і фінансових планів, які розробляються на один-два роки. Воно полягає у визначенні проміжних цілей компанії на шляху досягнення стратегічних цілей.

Планування середньострокове – конкретизація орієнтирів, визначених стратегічними планами. У середньострокових планах наводяться кількісні показники, яких повинні досягти компанія в цілому і кожне її господарський підрозділ окремо.

Планування стратегічне – це визначення сукупності головних цілей компанії та основних способів їх досягнення. Система стратегічного планування дає комплексне обґрунтування проблем, з якими компанія може зіткнутися в майбутньому, і визначає шляхи їх подолання.

Пул – це картельна форма об'єднання компаній на основі угоди про тимчасове об'єднання прибутків його учасників і наступному їх розподілі згідно заздалегідь встановленим співвідношенням. Пули створюються, як правило, в кризових ситуаціях. Об'єднання компаній в пул носить короткостроковий характер.

Промислово-фінансові групи – це концерни, які створюються на міжгалузевих засадах та об'єднують підприємства промисловості, банківсько-кредитні установи, торгові дома й інших суб'єктів господарської діяльності з

метою поєднання та акумулювання фінансових коштів і виробничих ресурсів, а також для оптимізації інвестиційного процесу.

Р

Резидент (від лат. *residens* – той, хто залишається на місці) – економічний суб'єкт з постійним місцем перебування в певній країні.

Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка за допомогою сукупності методів, прийомів і заходів дозволяє прогнозувати ризики, визначити їхні ймовірні розміри і наслідки, запобігти чи мінімізувати пов'язані з ними втрати.

Родове злиття – це об'єднання фірм, які випускають взаємопов'язані товари.

С

Світова організація торгівлі (СОТ) – це міжнародна економічна організація, членами якої вже нині є 153 країн, частка яких в обсягах світової торгівлі становить близько 97%.

Свот-аналіз – метод маркетингового аналізу у виді процедур збору даних і установлення відповідності між внутрішніми сильними і слабкими властивостями організації, сприятливими і несприятливими факторами зовнішнього середовища.

Синдикат – це форма монополістичного об'єднання, за якої учасники зберігають виробничу самостійність, але втрачають самостійність комерційну відповідно до взаємних угод. У більш широкому сенсі під синдикатом розуміють комерційне об'єднання фірм для досягнення спільних цілей.

Синонімічна концепція – це концепція глобального управління, яка полягає в тому, що під глобальним менеджментом розуміють сучасний етап управління міжнародними корпораціями, що динамічно змінюється під впливом процесів глобалізації.

Стратегічне керування – стиль керування, орієнтований у майбутнє з урахуванням конкуренції. Процес, у якому встановлюються конкретні бізнес-цілі. Він заснований на оцінках зовнішньої і внутрішньої інформації. Результат виявляється в стратегічній орієнтації всіх працівників компанії й у розробці синхронних планів підрозділів, що прагнуть до досягнення поставлених цілей.

Стратегічний контроль – процес спостереження вищого й оперативного керівництва за виконанням стратегії, виявлення можливих відхилень і розробка шляхів по регулюванню курсу.

Суб'єктивна корпоративна культура – культура, що відображає сприйняття і розподілення співробітниками пропозицій, очікувань, корпоративного середовища з його цінностями, нормами, ролями, що існують поза особистістю. А саме: елементи символіки, історії про організацію і її лідерів, міфи, табу, обряди, ритуали, мова спілкування, лозунги. Це основа для формування культури менеджменту: стилів керівництва і прийняття рішень, делегування повноважень і участі в управлінні, відносин з клієнтами і постачальниками, систем мотивації персоналу, тощо.

Т

ТНК – це міжнародні за складом та характером діяльності суб'єкти господарського життя, які функціонують на принципах корпоративної власності з акціонерною формою управління та розподілу прибутків у міжнародному масштабі.

Транснаціональний стратегічний альянс (ТСА) – це особлива організаційна форма міжфірмових, міжкорпораційних зв'язків двох або більше компаній, у рамках якої здійснюється довгострокова координація економічної діяльності з метою реалізації масштабних виробничих проєктів, максимізації результатів технологічної кооперації, скорочення тривалості інноваційних процесів, зниження вартості та ризикованості виробництва, поліпшення умов доступу до певних ринків.

Трест – це об'єднання підрозділів, фірм в єдину компанію на основі повного підпорядкування материнської (головний) компанії. Усі підрозділи, що входять до тресту, втрачають свою юридичну і господарську самостійність, а їхні капітали належать до головної компанії.

Ф

Фактор конкурентоспроможності – це умова (причина), що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку.

Філія (*branch*) – це підрозділ компанії, повністю залежне від головного центру і не має ні господарської, ні юридичної самостійності. Материнська компанія в більшості випадків володіє 100% капіталу філії, що закономірно визначає її право на повний контроль діяльності такого підрозділу.

Фінансово-промислові групи – форма об'єднання або асоціації, що включає промислові підприємства, банки, торгові доми, будівельні фірми, страхові компанії й т.п. Функціонує на принципах акціонерного товариства відкритого типу.

«Феодальна» корпоративна культура – директори контролюють корпорацією, абсолютне нехтування прав акціонерів.

Х

Холдинг (*holding company*) – компанія, що ставить за мету отримання і збереження участі в капіталі підприємств з метою контролю або спрямування їхньої діяльності.

Ц

Цивілізаційна концепція – це концепція глобального менеджменту, яка виходить з того, що його формування відбувається одночасно зі становленням глобальної цивілізації.

Ціни ринку – це ціни, за якими ведеться торгівля на конкретному національному чи регіональному ринку. Їх урахування в маркетинговій стратегії є ключовим для прийняття рішення щодо виходу на конкретний ринок, вибору цінової політики фірми.

Ціни світові – це ціни найбільш впливових ринкових агентів, якими користуються країни-експортери чи імпортери, біржі та аукціони, провідні фірми.

Ю

ЮНКТАД (Конференція ООН з торгівлі і розвитку) – орган Генеральної Асамблеї ООН, метою діяльності якого є сприяння розвитку міжнародної торгівлі, вдосконалення міжнародних економічних відносин.

Я

Якість – ступінь досконалості, яким володіє товар, послуга чи інший вихідний продукт бізнес-процесу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Войтко С.В. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2016. 208 с.
2. Транснаціональні корпорації / І.О. Давидова, К.Ю. Величко, О.І Печенка. Харків: Видавництво «Форт», 2018. 175 с.
3. Рокоча В.В. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 172 с.
4. Андрушків Б.М. Корпоративне управління: навч. посібник. Київ : Кондор, 2011. 528 с.
5. Мальська М.П. Корпоративне управління: теорія та практика: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 360 с.
6. Ігнатєва І. А., Гарафонов О.І. Корпоративне управління. Київ: Центр учбової літератури. 2013. 600 с
7. Македон В.В. Міжнародний менеджмент: підручник. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. 616 с.
8. Порохня В. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
9. Онищенко В.П. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 384 с.
10. Якубовський С.О. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності. 2-ге вид. перероб. та доп.: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 472 с.

Додаткова

1. Боковець В.В. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології. Кол. монографія/ К.П.Абдулаєв, В.І.Алексєєв, М.І. Башинська, В.В.Боковець та ін. // Херсон.: ХДУ, 2015. 536 с.
2. Круш П.В. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 302 с.
3. Демб Ада, Ф.-Фрідріх Найбауер. Корпоративне управління: віч-на-віч з парадоксами. [Пер. з англ.]. Київ : Основи, 1997. 302 с.
4. Євтушевський В.А. Корпоративне управління: підручник. Київ : Знання, 2006. 406 с.
5. Задихайло Д.В. Корпоративне управління: навчальний посібник. Харків: Еспада, 2003. 688 с.
6. Козаченко А.В., Воронкова А.Е. Корпоративное управление: учебник для вузов. Киев: «Либра», 2004. 368 с.
7. Мостенська Т.Л. Корпоративне управління: підручник. Київ : Каравела. 2008. 384 с.
8. Соколенко С. Глобалізація і економіка України. Київ : Логос, 1999. 539 с.

9. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія / за ред. Д. Лук'яненка. Київ : КНЕУ, 2001. 538 с.

10. Міжнародна економіка: навч. посібник. / за ред. Козака Ю. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.

11. Румянцев А.П., Клишко Г.Н., Рокоча В.В. Міжнародна економіка: підруч. 2-е вид., виправл. і доповн. Київ : Знання, 2004. 449 с.

Інформаційні ресурси

1. Топ-100 найбільших компаній світу за ринковою капіталізацією. URL: <http://www.pwc.com/ua>

2. Енергетична Хартія. URL: <http://www.encharter.org>

3. Євростат. URL: <http://www.eurostat.com>

4. Індекс економічної свободи Heritage Foundation. URL: <http://www.heritage.org>

5. Світова організація торгівлі (СОТ). URL: <http://www.wto.org>

6. Офіційний сайт Coca-Cola. URL: <http://www.coca-cola.ua>

7. Офіційний сайт Innovation management. URL: <http://www.innovationmanagement.se>

8. Офіційний сайт Gartner URL: <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>

9. Офіційний сайт Nokia URL: <http://www.nokia.ua/about-nokia/company/vision-and-strategy>

Навчально-методичне видання
(українською мовою)

Дугієнко Наталя Олександрівна

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ

Методичні рекомендації до практичних занять
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Економіка»
освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»

Рецензент *Ю. О. Швець*
Відповідальний за випуск *Д. І. Бабміндра*
Коректор *А. О. Осаул*