

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра міжнародних економічних відносин



МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки

для студентів, які здобувають освітній ступінь «Магістр»

за спеціальністю

292 “Міжнародні економічні відносини”

КРОПИВНИЦЬКИЙ— 2017

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Центральноукраїнський національний технічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки

для студентів, які здобувають освітній ступінь «Магістр»

за спеціальністю

292 “Міжнародні економічні відносини”

Затверджено на засіданні
кафедри
міжнародних економічних
відносин,
Протокол № 4 від 25 жовтня
2017р.

КРОПИВНИЦЬКИЙ – 2017

Міжнародний менеджмент: Методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів, які здобувають освітній ступінь «Магістр» за спеціальністю 292 “Міжнародні економічні відносини”/ Укладач:/ Сухомлин М.О, к.е.н., доцент, Романюк Л.М., к.е.н.,доц. – Кропивницький:ЦНТУ, 2017. – 61с..

Рецензент: доктор економічних наук, професор Миценко І.М.

Вступ

Курс “Міжнародний менеджмент” віддзеркалює динамічний розвиток методології і практики управління транснаціональними корпораціями. У цьому процесі практикам і теоретикам міжнародного менеджменту доводиться вирішувати чимало складних управлінських проблем. Найважливішими серед них є такі: визначення оптимальної форми міжнародного бізнесу для конкретної корпорації в умовах швидко змінюваного середовища; прогнозування змін середовища діяльності міжнародних корпорацій та його основних складових: політики, економіки, технології та соціально-культурної сфери; виявлення найефективніших шляхів використання загальних функцій менеджменту у діяльності міжнародних корпорацій; пошук нетрадиційних інструментів розв’язання ключових проблем у діяльності міжнародних корпорацій; визначення шляхів і обмежень глобалізації.

У сучасному широкому розумінні комплексні економічні перетворення, що відбуваються сьогодні в Україні, мають на меті не лише вироблення моделей і механізмів побудови й послідовної реалізації сучасних економічних відносин, а й поступову інтеграцію українських підприємств у міжнародні економічні зв’язки. Не існує однакових для всіх компаній шляхів і засобів досягнення успіху. Проте в діяльності всіх менеджерів, незалежно від того, яку посаду вони обіймають, які функції виконують, у якій сфері працюють, є дещо спільне. Отже, саме ці спільні функції, що визначають систему управління відносин, методів та інструментів у міжнародних корпораціях різних країн, і є предметом курсу “Міжнародний менеджмент”.

Метою навчальної дисципліни є формування системи теоретичних знань і практичних навичок з управління діяльністю міжнародних корпорацій, здійснення в цих господарських формуваннях основних функцій менеджменту – планування, організації, управління персоналом, комунікацій, мотивацій, керівництва, контролю.

Основними задачами курсу “Міжнародний менеджмент” є формування у студентів компетентності щодо: сучасних теоретичних основ і середовища міжнародного менеджменту, сучасних технологій управління міжнародними корпораціями, методів розв’язання ними ключових проблем розвитку в умовах глобалізації економіки; формування вмінь застосовувати методи та інструментарій міжнародного менеджменту на українських підприємствах.

Дисципліна “Міжнародний менеджмент” спирається на такі дисципліни як “Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності”, “Міжнародні економічні відносини”, “Стратегічний менеджмент”.

1. Тематичний план викладання дисципліни
“Міжнародний менеджмент”

№ п/п	Назва теми
1.	Суть і характерні риси міжнародного менеджменту
2.	Середовище міжнародного менеджменту
3.	Стратегічне планування в міжнародних корпораціях
4.	Прийняття рішень у міжнародних корпораціях
5.	Організаційний розвиток міжнародних корпорацій
6.	Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях
7.	Керівництво і комунікації в міжнародних корпораціях
8.	Контроль і звітність у міжнародних корпораціях
9.	Технологічна політика міжнародних корпорацій
10.	Міжнародний фінансовий менеджмент
11.	Торговельні операції міжнародних корпорацій
12.	Інвестиційні операції міжнародних корпорацій
13.	Етика і соціальна відповідальність міжнародних корпорацій
14.	Становлення глобального менеджменту

2. Методичні вказівки до вивчення тем курсу
“Міжнародний менеджмент”

Тема 1. Суть і характерні риси міжнародного менеджменту

1. Суть міжнародного бізнесу.
2. Періодизація розвитку міжнародного бізнесу.
3. Глобалізація та інтернаціоналізація міжнародного бізнесу.
4. Транснаціональні корпорації як об’єкт міжнародного менеджменту.
5. Особливості діяльності менеджерів міжнародних корпорацій.
6. Основні національні школи менеджменту.
7. Предмет і завдання курсу.

Вивчаючи тему, насамперед, варто усвідомити одну з ключових категорій курсу – міжнародний бізнес.

Міжнародний бізнес являє собою сукупність ділових операцій, пов’язаних з перетинанням національних кордонів і рухом товарів, послуг,

капіталів, працівників; трансфером технологій, інформацій і даних, і навіть керівництво виконавцями. Варто звернути увагу на те, що конкретні вигоди міжнародного бізнесу пов'язані з отриманням більшого прибутку з урахуванням таких факторів:

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

Необхідно зазначити основні риси, основні завдання, сучасні тенденції міжнародного бізнесу.

Важливо враховувати історичний досвід міжнародного бізнесу, нагромаджений на різних етапах його розвитку, адже для багатьох країн, втому числі України, притаманно використання різних форм міжнародного бізнесу.

Найвідоміша концепція періодизації розвитку міжнародного бізнесу запропонована відомим американським дослідником Ричардом Робінзоном. Згідно з його концепцією протягом останніх п'яти століть виокремлюються чотири ери у розвитку міжнародного бізнесу: комерційна, експансивна, концесійна, незалежних держав, міжнародного бізнесу.

Детальніше особливості кожного з етапів розвитку міжнародного бізнесу рекомендовано опанувати з відповідного розділу підручника "Міжнародний менеджмент" за редакцією С.Е.Пивоварова (2000, с.12-29).

Необхідно розглянути сучасні ключові проблеми глобалізації і інтернаціоналізації міжнародного бізнесу.

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

До основних форм міжнародного бізнесу можна віднести:

- експорт (імпорт);
- ліцензування;
- управлінські контракти;
- спільні підприємства;
- міжнародні корпорації.

Важливо зрозуміти суть транснаціональних корпорацій. Слід звернути увагу на наявність в літературі різних термінів, що вживаються стосовно міжнародних підприємств, які віддзеркалюють деякі особливості їх функціонування. Досить поширеною є позиція К. Барлетта та С.Гошала щодо міжнародних, мультинаціональних, глобальних і транснаціональних організацій.

Слід зазначити, що організація бізнесу в міжнародних корпораціях ґрунтується на спеціалізації окремих відділень і материнської компанії на певних видах продукції чи видів діяльності. Існує дві моделі спеціалізації: горизонтальна і вертикальна інтеграція.

Ключове значення у вивченні теми має усвідомлення суті міжнародного менеджменту, який є різновидом загального менеджменту.

Необхідно усвідомити основні особливості діяльності менеджерів міжнародних корпорацій. У цьому зв'язку слід виокремити основні ролі міжнародного менеджера. Варто звернути увагу на різні вимоги до менеджерів міжнародних компаній, що потребує виявлення певних здібностей у керівників.

Необхідно ознайомити з основними національними школами менеджменту. Поряд із поняттям національних шкіл менеджменту використовується більш широка категорія – національна школа бізнесу.

На завершення вивчення теми необхідно чітко усвідомити предмет і завдання курсу.

Предмет курсу *“Міжнародний менеджмент”* – це система управлінських відносин, що складається у міжнародних корпораціях, а також притаманна їм система методів та інструментів керівництва

цими корпораціями на всіх рівнях управління: загально корпоративному, бізнесовому, функціональному, регіональному, локальному та внутрішньовиробничому.

Особливості предмета курсу порівняно з іншими управлінськими дисциплінами полягають у тому, що управлінські відносини, які складаються в міжнародних корпораціях, формуються з двох частин:

1. Загально управлінські відносини, пов'язані з розподілом праці та її кооперацією і які породжують загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль.

2. Специфічні соціально-культурні відносини, складаються всередині міжнародної корпорації між працівниками, які є носіями різних національних культур, і стають підставою використання специфічних інструментів реалізації загальних функцій менеджменту.

Питання для контролю знань

1. Чим саме національний бізнес принципово відрізняється від міжнародного?
2. Сформулюйте риси сучасного міжнародного бізнесу.
3. Які фактори прискорюють та гальмують процес глобалізації?
4. Чим принципово відрізняються досвід американського і японського менеджменту?

Тема 2. Середовище міжнародного менеджменту

1. Особливості середовища міжнародного менеджменту.
2. Політико-правове середовище міжнародних корпорацій.
3. Економічне середовище міжнародних корпорацій.
4. Соціально-культурне середовище міжнародних корпорацій.
5. Технологічне середовище міжнародних корпорацій.
6. Особливості міжнародного середовища в Україні.
7. Огляд культурного контексту міжнародного менеджменту.
8. Особливості вимірів ділової культури в Україні.

При вивченні теми слід звернути увагу насамперед на ключове поняття теми – міжнародне середовище. *Середовище міжнародного менеджменту (середовище діяльності міжнародних корпорацій) – це сукупність різноманітних відносин і інтересів різних груп і організацій, які складаються у всіх країнах, де корпорація здійснює свої ділові операції.* Важливо підкреслити, що особливість міжнародного середовища пов'язана зі складністю його географічного й галузевого аспектів. У подальшому слід конкретизувати середовище материнської країни, середовище приймаючих країн, нейтральне середовище.

Далі важливо усвідомити, що базовими елементами середовища є політико-правове, економічне, соціально-культурне середовище міжнародних корпорацій.

Політико-правове середовище являє собою систему органів законодавчої, виконавчої і судової влади та законодавчих актів, що регулює ділові операції міжнародних корпорацій, у країні-господарі.

Економічне середовище міжнародного менеджменту являє собою сукупність економічних відносин і ресурсів країн-господарів, що визначають можливості започаткування і розвитку відділень транснаціональних корпорацій у цій країні.

Соціально-культурне середовище являє собою сукупність етнічних і культурних характеристик населення приймаючих країн, що створюють відповідні національні стереотипи поведінки. Необхідно приділити увагу національним стереотипам у діяльності міжнародного менеджменту: американського, англійського, французького, країн Близького і Середнього Сходу, Японського.

Слід звернути увагу на опанування технологічного середовища міжнародного менеджменту. *Технологічне середовище являє собою сукупність технологічних процесів, що використовуються у приймаючих країнах конкурентами та партнерами по бізнесу для виробництва товарів чи надання послуг.*

Необхідно звернути увагу на розуміння особливостей міжнародного середовища в Україні, зазначити сильні та слабкі сторони політико-правового середовища в Україні. Зазначити, що економічне середовище в Україні характеризується недостатніми ринковими перетвореннями. Україна поки що поступається більшості країн Центральної і Східної Європи в темпах ринкових перетворень. Визначити сильні та слабкі сторони українського економічного середовища.

Слід звернути увагу, що *технологічне середовище України є суперечливим*. Поряд із наявністю незаперечних досягнень у деяких галузях науки і техніки і промисловості визначальним є відставання переважної частини галузей України від розвинутих країн у сфері науково-технічного прогресу. Це призводить до низької конкурентоспроможності переважної більшості вітчизняної продукції на зарубіжних ринках.

Слід відзначити і слабку увагу всіх владних структур до формування брендингу України у світі.

Брендинг країни являє собою цілеспрямовано сформовані позитивні риси іміджу країн та її нації в розгалуженій системі міжнародних відносин, а також уявлення зовнішнього світу про певну країну.

Необхідно засвоїти *культурний аспект міжнародного менеджменту*.

Для врахування культурного контексту діяльності міжнародних корпорацій доводиться враховувати різні концепції та накопичувати досвід взаємодії різних культур у кожній компанії.

Важливо звернути увагу на особливості вимірів ділової культури на Україні. Переважна більшість фахівців оцінює стан менеджменту в Україні як кризовий, що включає і невідповідність значної частини керівників підприємств наявним вимогам. За результатами досліджень існує конфлікт між діловими культурами України і Заходу.

Однак в Україні поступово набуває розвитку специфічна галузь діяльності - *успіхологія*, спрямована на формування позитивного іміджу

України шляхом відповідної підготовки офіційних представників, а також керівників приватних підприємств для спілкування з іноземною пресою, з західними партнерами, з вітчизняними засобами масової інформації.

Питання для контролю знань

1. Які складові зовнішнього середовища менеджменту?
2. Що потрібно знати менеджерів ТНК про аналіз економічного середовища?
3. Правовий аналіз середовища: що важливо враховувати для прийняття управлінських рішень?
4. У чому суть глобальної конкуренції?
5. Назвіть основні риси культури.

Тема 3. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях

1. Суть міжнародного стратегічного планування.
2. Сучасні стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій.
3. Класифікація основних видів міжнародних стратегій.
4. Рекомендації щодо розробки міжнародних стратегій.
5. Особливості стратегічного планування в різних формах міжнародного бізнесу.

При вивченні теми насамперед слід усвідомити суть категорії “стратегія”, яку було запозичено з військового лексикону стосовно загального, а згодом і міжнародного менеджменту.

У міжнародному менеджменті стратегія являє собою весь комплекс дій, пов’язаний зі створенням і посиленням життєздатності і конкурентних переваг міжнародних корпорацій. Наведемо кілька визначень стратегій: “**Стратегія** – це створення унікальної і вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності” [Портер, 2000. с. 65]; “**Стратегія** – це процес створення стійких конкурентних переваг компанії та їх зниження у суперників”. Однак за сучасних умов варто зважати й на інші аспекти

розуміння категорії “стратегія”. Зокрема в працях відомих фахівців з питань стратегічного менеджменту наводиться п’ять підходів до визначення категорії “стратегія” – так звані 5П: стратегія як план, як принцип поведінки, як позиція, як перспектива, як прийом з метою перехитрити конкурента. Важливо зробити наголос на тому, що **стратегічне планування** – це процес визначення основної лінії організації, довгострокових цілей і виконання планів діяльності щодо досягнення зазначених цілей.

Необхідність і значення стратегічного планування в міжнародному менеджменті зумовлені:

- розвитком компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій;
- потребою в кооперації та інтеграції різноманітних операцій у масштабах усієї корпорації;
- належною підготовкою до виникаючих нових міжнародних викликів і проривів.

Переваги стратегічного планування полягають у:

- координації і моніторингу тривалих міжнародних операцій;
- детальному опрацюванні проблем, пов’язаних з політичними ризиками, конкурентами, стабільністю валютних курсів та ін.

Основні підходи до формулювання і реалізації міжнародних стратегій:

- економічний імператив;
- політичний імператив;
- якісний імператив;
- адміністративний імператив.

Важливо звернути увагу на стратегію глобального розміщення, що дозволяє міжнародним корпораціям привести в дію такі фактори збільшення прибутковості, які не доступні для національних підприємств. Слід звернути увагу на стратегічні профілі діяльності міжнародних корпорацій: етноцентризму, полі центризму, регіцентризму і геоцентризму.

Етноцентризм – цінності та інтереси материнської компанії є головним в стратегічних рішеннях.

Поліцентризм – стратегічні рішення змінюються від країни до країни, в яких діє компанія.

Регіоцентризм – поєднання власних інтересів фірми з інтересами своїх регіональних відділень.

Геоцентризм – інтегрування рішень в єдину глобальну систему.

Транснаціональні корпорації у процесі свого розвитку проходять через три основні етапи інтернаціоналізації: 1) початковий; 2) локальної ринкової експансії; 3) транснаціональний.

Важливо усвідомити зв'язок міжнародних стратегій і національних культур. Узагальнюючи вплив національних культур на стратегії міжнародних корпорацій, слід звернути увагу на пристосування маркетингових повідомлень до таких характеристик, як емоції, задоволення, дружба, гумор, правила, статус та інші культурні прояви поведінки, що повинні належним чином враховуватись і контролюватись.

Важливо звернути увагу на класифікацію міжнародних стратегій, розуміння переваг і недоліків кожної.

У практиці міжнародного менеджменту виокремлюють чотири типи міжнародних стратегій: міжнародні, мультиринкові, транснаціональні і глобальні. Необхідно навести їх детальні характеристики.

Слід зазначити, що місії міжнародних корпорацій не мають єдиної структури. Однак деякі з елементів часто зустрічаються у формулюванні місій. Серед них: продукти (послуги), ринки, технології, пріоритети, конкурентні переваги, філософія, публічний імідж, ставлення до працівників, відносини з партнерами, інтереси акціонерів і т. ін.

Принципово важливим є розуміння особливості аналізу зовнішнього середовища, в якому діють зарубіжні відділення.

Результатом внутрішньо корпоративного аналізу і SWOT – аналізу в цілому мають бути так звані ключові фактори успіху, тобто такі чинники, за допомогою яких фірма може ефективно конкурувати в обраній ринковій ніші.

Важливо конкретно уявляти варіанти формулювання цілей міжнародних корпорацій, які включають: прибутковість, маркетинг, виробництво, фінанси, персонал.

Після розробки стратегії настає етап її реалізації, який набуває винятково важливого значення. Адже нереалізована стратегія не лише залишається нездійсненою мрією, а й руйнує менеджмент, оскільки є причиною виникнення у вищого менеджменту неспроможності або ж скласти реальні стратегічні плани, або ж успішно їх здійснити.

Необхідно звернути увагу на розуміння тісного зв'язку між стратегічним і тактичним плануванням. Останнє включає розробку різних типів корпоративних планів і контроль за їх виконанням.

Слід особливо підкреслити можливість виникнення потенціального конфлікту між цілями самої корпорації, з одного боку, та економічними і політичними цілями країн-господарів, в яких оперують корпорації-з іншого. У переважній більшості країн вирішальну роль у запобіганні таких конфліктів відіграють уряди та їх установи. Можливі підстави для виникнення конфлікту корпоративних і національних цілей.

Питання для контролю знань

1. В чому полягає відмінність міжнародних стратегій?
2. В чому полягає необхідність стратегічного планування для ТНК?
3. Які існують стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій?
4. Які існують основні типи міжнародних стратегій?

Тема 4. Прийняття рішень у міжнародних корпораціях

1. Суть та особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях.
2. Вплив національних культур на прийняття управлінських рішень.
3. Ключові сфери прийняття управлінських рішень у міжнародних корпораціях.
4. Методи оцінки політичних ризиків.

5. Рекомендації щодо ведення міжнародних переговорів.
6. Особливості прийняття управлінських рішень у міжнародних корпораціях, що діють в Україні.

Слід усвідомити, що суть управлінських рішень є однаковою для національних і міжнародних компаній. Вони являють собою визначені відповідальними особами, насамперед керівниками, дії, спрямовані на подолання проблем, що виникли у зв'язку з невиконанням планових показників, несподіваними змінами в зовнішньому середовищі та ін. Таким чином, прийняття рішень є завершальною фазою – інструментом тонкого настроювання планування як для національних, так і міжнародних компаній.

Однак міжнародні рішення, що приймаються з приводу зарубіжних операцій, у транснаціональних корпораціях мають ряд суттєвих особливостей, а саме: великі масштаби рішень; величезна кількість рішень; прийняті рішення мають відповідати вимогам локального (національного) законодавства; рішення в міжнародних корпораціях ураховують специфіку національних культур. Необхідно усвідомити серйозні відмінності між звичайними і міжнародними рішеннями. Тому важливо підкреслити такі їх особливості: значна тривалість процесу прийняття рішень, пов'язана з досить великою кількістю рівнів керівництва міжнародною корпорацією; використання складніших методів прийняття рішень, що базуються переважно на інтуїції; більш ретельне інформаційне забезпечення процесу прийняття міжнародних рішень для забезпечення їх високої якості, оскільки скоригувати прийняття рішення та усунути помилку, в ньому досить складно через географічну відокремленість зарубіжних відділень; спеціальна техніка врахування впливу міжнародного середовища на управлінські рішення.

Під час аналізу методів прийняття рішень важливо звернути увагу на відомий трикутник, або “святу трійцю”, Герберта Саймона, що включає логіку (Л), досвід (Д) та інтуїцію (І). У міжнародному менеджменті найбільш поширеним є інтуїтивний стиль прийняття управлінських рішень, оскільки він дозволяє враховувати особливості національних культур.

Особливість інформаційного забезпечення процесу прийняття міжнародних рішень полягає у тому, щоб використати всю релевантну інформацію, тобто ту, що стосується даної проблеми. Складність однак, полягає в тому, що не вся релевантна інформація помітна. Досвід показує, що через різницю культур автори проектів рішень можуть випускати з поля зору корисну інформацію, що помітна представникам іншої культури.

Глибшому засвоєнню положення щодо ретельного врахування змін у зовнішньому середовищі в процесі прийняття управлінських рішень буде сприяти розуміння методу сценарного планування.

У міжнародних сценаріях описуються як можливі майбутні ситуації в країнах ведення бізнесу, так і процес розвитку цих ситуацій.

Важливо принципово розрізнити східну і західну культури прийняття рішень, вплив конкретних національних культур на прийняття рішень.

Необхідно підкреслити три основні сфери прийняття управлінських рішень у міжнародних корпораціях: управління якістю, спільні підприємства і форми кооперації, а також міжнародна конкуренція.

Важливим є розуміння місця політичних ризиків у прийнятті міжнародних рішень. Стосовно міжнародного менеджменту **політичний ризик** являє собою ймовірність того, що ділові іноземні інвестиції стануть предметом тиску й ущільнення з боку урядової політики країни господаря.

Управління політичними ризиками ґрунтується на врахуванні трьох груп факторів: категорії політичного ризику; загальні інвестиції; спеціальні інвестиції.

Слід зазначити велику роль переговорів у процесі прийняття міжнародних рішень. Це питання включає три основних аспекти: процес переговорів, переговорна тактика та переговорна поведінка.

Питання для контролю знань

1. Чим відрізняються управлінські рішення ТНК від рішень національних компаній?

2. Як обрати оптимальне співвідношення між централізацією і децентралізацією?

3. Яким чином враховуються політичні ризики в процесі прийняття рішень?

4. Що ускладнює прийняття рішень у відділеннях ТНК, які діють в Україні?

Тема 5. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій

1. Суть і основні типи організаційних структур міжнародних корпорацій.

2. Координація та інтеграція діяльності підрозділів міжнародних корпорацій.

3. Управління змінами і розвиток організаційної культури в міжнародних корпораціях.

4. Інтегровані структури міжнародного бізнесу.

5. Вплив міжнародних стратегічних альянсів.

6. Особливості організації міжнародних операцій в Україні.

Насамперед необхідно усвідомити суть організаційного фактора в міжнародному менеджменті. **Організаційний фактор** включає: структури управління, взаємозв'язки між різними їх ланками і працівниками, розподіл функцій і влади, встановлення повноважень і відповідальності кожного співробітника.

Особливості організаційного фактора в міжнародному менеджменті: природа зарубіжного бізнесу; утворення закордонних відділень; керівництво зарубіжними відділеннями; взаємодія локальних ринків і компаній; часові і географічні особливості; взаємозалежність структур і персоналу.

Важливе місце під час вивчення теми належить організаційним структурам управління міжнародних корпорацій: дивізіональній, глобальній, матричній.

Далі слід зосередити на **розподілі повноважень** у міжнародних корпораціях. Чисельні типи організаційних структур зводяться до чотирьох основних видів розподілу повноважень у керівництві зарубіжними операціями: **тип “А”**- “домашня” орієнтація; **тип “В”**- експортно-імпортна орієнтація; **тип “С”**- міжнародна орієнтація; **тип “D”**- мультинаціональна орієнтація.

Важливо зрозуміти суть і механізм координації та інтеграції діяльності підрозділів міжнародних корпорацій. При цьому базовими категоріями виступають вертикальна і горизонтальна диференціації. **Вертикальна диференціація** означає розподіл повноважень щодо прийняття рішень у межах ієрархії між різними рівнями управління міжнародною компанією.

Горизонтальна диференціація означає поділ організації на підрозділи за функціональним, продуктовим, географічним чи змішаним принципами і тягне за собою відносно відокремлення в корпорації бізнес-процесів, ресурсів, персоналу і ін. Звичайно, вертикальна і горизонтальна диференціації пов’язані між собою. Збільшення зарубіжних операцій тягне за собою і зміну організаційних структур управління і механізмів координації.

Можна виокремити два варіанти розширення міжнародного бізнесу: продуктовий, коли нарощується кількість різновидів експортних товарів, або географічний, коли обсяг закордонних продажів зростає за рахунок освоєння нових ринків наявними продуктами.

Слід звернути увагу на перешкоди на шляху координації, пов’язані з такими причинами: різні орієнтири менеджерів; суперечності між завданнями підрозділів; брак взаємоповаги між менеджерами; часові розбіжності; географічні відстані; національні відмінності.

Важливо відрізнити формальні і неформальні механізми координації.

Слід зазначити п’ять випереджаючих індикаторів корпоративного управління, тобто критерії за допомогою яких міжнародні організації та інвестори можуть оцінити ефективність корпоративного управління і ступінь ризику інвестицій під час купівлі акцій компанії. До них належать: 1)

національні управлінські кодекси для правлінь корпорацій; 2) участь незалежних директорів у роботі рад директорів; 3) тенденція до розмежування обов'язків голови ради директорів та головного адміністратора між двома різними людьми; 4) наявність основних комісій при раді директорів; 5) рівень оприлюднення інформації при доходи керівників корпорації.

Важливе значення має питання управління змінами та організаційним розвитком міжнародних корпорацій.

Організаційний розвиток являє собою систему цілеспрямованих заходів, спрямованих на адаптацію компанії до вимог зовнішнього середовища шляхом удосконалення внутрішніх взаємовідносин.

Необхідно звернути увагу на складність процесу змін у міжнародних корпораціях, які лякають персонал своєю невизначеністю і загрозою втрати роботи.

Стосовно міжнародних корпорацій, варто звернути увагу на три моменти:

1) Ініціатором змін виступає, як правило, штаб-квартира, насамперед вище керівництво. Найбільші складнощі у проведенні змін виникають у зарубіжних відділеннях.

2) Західна культура є сприятливішою для змін, ніж східна.

3) Ефективним для здійснення змін є міжнародні венчурні команди – спеціальні структуровані одиниці, відповідальні за розвиток інноваційних проектів.

Позитивне ставлення фірми до організаційного розвитку притаманно певним типам компаній. До їх числа належить організації без кордонів і самонавчальні організації.

У процесі вивчення теми важливо звернути увагу на інтегровані структури міжнародного бізнесу, що набувають дедалі більшого значення.

Слід опанувати основні організаційні характеристики міжнародних корпорацій: формалізацію, спеціалізацію та централізацію.

Питання для контролю знань

1. У чому полягає значення організаційного фактора для ТНК?
2. У чому відмінність традиційних і нетрадиційних форм організації міжнародних операцій?
3. Що являють собою інтегровані структури міжнародного бізнесу?

Тема 6. Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях

1. Система управління людськими ресурсами міжнародних корпорацій.
2. Особливості мотивації і багатонаціональному культурному середовищі.
3. Аспекти селекції кадрів у міжнародних корпораціях.
4. Шлях розвитку персоналу в міжнародних корпораціях.
5. Методи оцінки трудових відносин і виробничої демократії.
6. Особливості управління людськими ресурсами в українських відділеннях міжнародних корпорацій.

Необхідно усвідомити суть управління людськими ресурсами міжнародних корпорацій, яка пов'язана з рухом їх персоналу по всіх відділеннях у світі та забезпеченням їх потреб, включаючи розвиток і просування.

Важливим є розуміння особливостей управління людськими ресурсами ТНК:

- відмінність ринків праці у країнах-господарях;
- переміщення працівників між підрозділами компанії, що розташовані в різних країнах;
- відмінність практики управління людськими ресурсами в різних філіях;
- національна орієнтація персоналу;

- ускладнення контролю виконання.

У процесі самостійного опрацювання теми варто з'ясувати питання про джерела людських ресурсів:

1. Домашні країни – експатріанти
 - Технічна компетенція.
 - Висока кваліфікація.
 - Контроль корпоративної стратегії.
2. Країни – господарі – місцевий персонал
 - Пристосованість до місцевих умов.
 - Високі стимули.
 - Імідж компанії.
 - Довгострокові цілі персоналу.
 - Мобільність.
 - Менші витрати.
3. Треті країни
 - Надійна експертиза.
 - Висока здатність до роботи.

Важливо усвідомити конкретні особливості використання інструментів управління людськими ресурсами в різних країнах. Слід звернути увагу на питання мотивації персоналу в міжнародних корпораціях. Теоретичною базою усвідомлення цих проблем є відомі концепції мотивації через потреби А.Маслоу, Ф.Герцберга, Д.Мак-Кленда та ін. Однак у кожній країні зазначені концепції набувають певної специфіки.

Форми стимулювання персоналу міжнародних корпорацій поділяються на чотири групи:

1. Основна матеріальна винагорода розглядається як базисна для будь якої країни та умов праці.
2. Компенсації.
3. Нематеріальне стимулювання.
4. Змішане стимулювання.

Ефективні компенсаційні стратегії мають враховувати особливості національних культурних кластерів.

Підбір персоналу в міжнародні корпорації здійснюється за такими ознаками:

1. Критерії відбору персоналу для міжнародних призначень: загальні критерії (технічні навички, людські навички); адаптація до культурних змін; незалежність і само забезпеченість; фізичне та емоційне здоров'я; вік, досвід, освіта; мовний тренінг; мотивація до зарубіжного призначення; сімейний стан і залежність; здібності лідера.

2. Фактори, що впливають на зарплату при зарубіжних призначеннях: особистість, країна, вартість життя, підвищення посадового статусу, компенсація ускладнень зарубіжного відрядження, валюта, віддаленість району.

3. Проблеми репатріації експатріантів: реадаптація до життя в “домашній” країні, особисті фінансові проблеми, просування по службі, стосунки з колишніми колегами.

Необхідно знати такі ключові особливості розвитку персоналу в міжнародних корпораціях:

1. Вивчення особливостей культури учасників.
2. Публічна критика є табу для деяких культур Далекого Сходу.
3. Важливо зберігати “обличчя” фірми, компанії і не допускати незручності стосовно інших людей з країн Близького Сходу, Східної та Західної Африки і деяких європейських країн, включаючи Іспанію та Італію.
4. Правильне розуміння ставлення до роботи, яку вивчаємо, у національній культурі стажерів.

Слід засвоїти дві основні функції міжнародної професійної підготовки:

- формування у всіх менеджерів єдиного глобального підходу до розв'язання проблем;
- навчання менеджерів розв'язанню конкретних проблем, що виникають у діяльності експатріанта у країні перебування (господаря).

Слід звернути увагу на зростання ролі міжнародних корпорацій у розвитку персоналу, що потребує відповідного фінансування. В Азії та Європі витрати корпорацій на навчання більші, ніж у США. У Німеччині, Швеції, Японії, Південній Кореї та Сінгапурі навчання стимулюється податковими пільгами та субсидіями.

Важливо звернути увагу на такі аспекти:

1. Трудові відносини в міжнародному контексті:

- підходи до трудових відносин у різних країнах (умови та оплата праці тощо);
- міжнародні профспілкові організації;
- виробнича демографія;
- стратегічні підходи до міжнародних трудових відносин.

2. Дві основні форми участі працівників в управлінні міжнародною компанією:

- спільне прийняття рішень – участь представників трудового колективу у засіданнях ради директорів з правом вето або без нього;
- гуртки якості – регулярні збори робітників, на яких обговорюються і вирішуються проблеми на своїх робочих місцях.

3. Вплив міжнародних компаній на послаблення позицій профспілок при обговоренні колективного договору:

- міжнародна диверсифікація МНК;
- загроза вивезти підприємство (і робочі місця) за кордон;
- складні структури і механізми підпорядкованості.

Питання для контролю знань

1. У чому полягає суть управління людськими ресурсами ТНК?
2. Які особливості навчання персоналу міжнародних компаній?
3. Чому виникають і як розв'язуються виробничі конфлікти в міжнародних корпораціях?
4. У чому особливості управління персоналом в українських відділеннях ТНК?

Тема 7. Керівництво і комунікації в міжнародних корпораціях

1. Особливості керівництва в міжнародних корпораціях.
2. Основні моделі лідерства в міжнародних корпораціях.
3. Метод оцінки діяльності міжнародних команд.
4. Особливості міжнародних ділових комунікацій.
5. Комунікативні бар'єри і підвищення ефективності комунікацій у міжнародних корпораціях.
6. Особливості керівництва відділеннями міжнародних корпорацій в Україні.

Керівництво – це процес впливу на людей для спрямування їхніх зусиль на досягнення певних цілей.

Важливою є проблема призначення вищих керівників міжнародних корпорацій. З одного боку, існує кілька видів кар'єри, а з іншого, - доводиться враховувати значення культурного фактора. З огляду на зазначені аспекти селекції вищого рівня управлінців міжнародних корпорацій, доцільно звернути увагу на дві основні моделі формування вищого менеджменту міжнародних корпорацій: широкого фахівця та спеціального керівника.

Необхідно зазначити три основні моделі кар'єри виконавчих директорів: американську, європейську та японську.

Особливий інтерес становить розуміння різних стилів управління підлеглими в міжнародних корпораціях.

Автократичне керівництво полягає у жорстких вертикальних відносинах між керівником і окремими підлеглими. Цей стиль забезпечує чіткість функціонування у простих процесах. Використовується в управлінні зарубіжними відділеннями, розташованими у країнах з перехідними економіками та мало розвинутих країнах.

Патерналістське керівництво базується на участі окремих підлеглих у прийнятті у прийнятті рішень і партнерських відносинах керівника з кожним підлеглим. Застосовується переважно більшістю західних компаній як у

штаб-квартирі, так і зарубіжних відділеннях, розташованих у розвинутих країнах.

Демократичне керівництво ґрунтується на численних партнерських відносинах між усіма членами групи, включаючи керівника. Використовується переважно японськими корпораціями, а також самонавчальними організаціями і в разі командної роботи.

Досить популярною в міжнародному менеджменті є також широковідома модель “управлінська решітка”, розроблена Р.Блейком і Д.Моутон. Ця модель враховує увагу керівника до бізнесових процесів (горизонталь) та людей (вертикаль) і включає п’ять основних стилів керівництва: Задача, Невтручання, Тепла компанія, Золота середина, Команда.

Необхідно знати й новітні підходи до лідерства в міжнародних корпораціях. Один з таких підходів запропонований Дж.Коллінзом при дослідженні лідерів світового бізнесу кінця ХХ ст. і включає такі п’ять рівнів менеджерів: високопрофесійний співробітник, цінний член команди, компетентний менеджер, ефективний керівник, керівник п’ятого рівня. Саме керівники п’ятого рівня забезпечують винятково високі і довгострокові успіхи міжнародних корпорацій завдяки тому, що реалізуються не через власний успіх у кар’єрі, а через найвищу мету – створення компанії світової досконалості. Якщо до зазначеного дослідження наголос робився на професійній майстерності керівника як менеджера і фахівця, то група Дж.Коллінза, досліджуючи 1435 міжнародних компаній, переконливо довела значення людських якостей.

Для розуміння міжнародних аспектів лідерства важливо спиратись на численні дослідження стилю діяльності менеджерів різних країн. Зокрема, М.Леєр, Е.Гіселі та Л.Портер вивчали діяльність 3641 менеджера з 14 країн і виявили чотири основних аспекти лідерства:

1. Здатність до лідерства та ініціативи.
2. Обмін інформацією і цілями.

3. Участь.
4. Внутрішній контроль.

При опрацьованні питань про особливості управління міжнародними командами слід розуміти, що таке команда. **Команда – група людей, що об'єднується не службовими відносинами, а якимось спільними проблемами і завданнями. При цьому потрібно усвідомлювати, що не всі члени організаційних підрозділів можуть бути командою.**

Група (організаційний підрозділ) від команди відрізняється двома аспектами:

1. Функціональний підхід (у групі її члени виконують функціональні обов'язки).
2. Рольовий підхід (у команді люди виконують певні ролі, які жорстко розподілені).

Слід зважувати на такі основні кроки створення команд:

1. Встановлення групових цілей і ретельне їх доведення до всіх членів.
2. Уважний добір членів групи з урахуванням необхідних навичок і можливостей доповнення один одного.
3. Виявлення кожним членом групи свого потенційного внеску до роботи групи і відчуття своєї важливості і взаємозалежності з іншими членами.
4. Встановлення культурних відмінностей між членами групи і шляхів ефективної співпраці.
5. Вимірювання результатів групової роботи і їх змін залежно від поліпшення взаємодії, управління стресами у світі поставлених цілей.
6. Спеціалізовані тренінги членів команди, спрямовані на розвиток між особистих і між культурних навичок.
7. Утворення комунікативних зв'язків між членами групи з метою якнайкращого порозуміння і обміну інформацією між членами групи.

8. Винагорода членів команд з метою обґрунтування нових ідей і здійснення відповідних дій.

Міжнародна команда являє собою групу людей різних національностей. При цьому кожен виконує свою роль у команді. Ключового значення в організації міжнародної командної роботи набуває вибір ролей, а також подолання міжкультурних бар'єрів. Важливо знати підхід до управління міжнародними командами, який ґрунтується на такій системі, як культурна матриця і включає три взаємозв'язані ланки: культура, ідеологія та особистість. Необхідно усвідомлювати ключову роль координаторів в успішній діяльності міжнародних команд. Вони мають володіти певними якостями, які можна розподілити на три групи: особисті якості, ділові здібності, інтелектуальні здібності.

Важливо підкреслити особливості міжнародних комунікацій: розміщення окремих елементів комунікацій у різних частинах світу; віддаленість; вплив різних культур; різниця у часі; значні затрати. Слід враховувати основні типи міжнародних комунікацій: **зовнішні міжнародні комунікації, внутрішні міжнародні комунікації, висхідні комунікації, спадні комунікації.**

Корисно знати бар'єри міжнародних комунікацій: мовні; бар'єри сприйняття; вплив культури; невербальні комунікації. Шляхи підвищення ефективності міжнародних комунікацій: поліпшення системи зворотного зв'язку; мовний тренінг; культурний тренінг; посилення гнучкості і співробітництва. Способи подолання культурних бар'єрів: зберігайте неупередженість; уважно ставтесь до звичаїв інших людей; враховуйте багатозначність однакових жестів і виразів у різних країнах; пристосовуйте ваш стиль до особливостей іншої людини.

Питання для контролю знань

1. Як впливає на стиль управління національна культура?
2. Що таке порівняльний аналіз стилів керівництва?
3. У чому полягають особливості міжнародних комунікацій?

4. Що таке комунікаційні бар'єри?

Тема 8. Контроль і звітність у міжнародних корпораціях

1. Особливості контролю в міжнародних корпораціях.
2. Основні системи контролю в міжнародних корпораціях.
3. Техніка контролю в міжнародних корпораціях.
4. Вплив на контроль багатокультурного середовища.
5. Аналіз звітності у міжнародному менеджменті.

Контроль – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та його оцінці.

Контроль є кінцевою функцією менеджменту, тому прорахунки й недоліки в його виконанні призводять до погіршення результатів господарювання. Водночас належний контроль сприяє досягненню поставлених цілей. Складові контролю: установлення стандартів; оцінка виконання; коригування. Особливі вимоги до контролю в міжнародних компаніях:

1. Стандарти в МНК повинні враховувати як загалькорпоративні цілі, так і місцеві умови.
2. Інформація, що міститься у звітах, повинна віддзеркалювати не тільки поточне виконання, а й встановлені стандарти.
3. Управлінські дії щодо коригування відхилень є завершальним кроком функції контролю.

Звичайно в міжнародних корпораціях виникають і специфічні проблеми контролю:

- цілі зовнішньоекономічних операцій конфліктують із загальнокорпоративними цілями;
- цілі партнерів СП суперечать корпоративному менеджменту;
- досвід і компетенція в плануванні дуже різняться у різних зарубіжних відділеннях;

- філософська природа конфліктів відносно цілей і політика зарубіжних операцій в основному пов'язані з культурними відмінностями між менеджерами країни походження і країни господаря.

Як наслідок особливостей контрольної діяльності міжнародних корпорацій існують два основних типи контролю в МНК. **Прямий контроль**: наради в штаб-квартирі; відрядження вищих менеджерів до зарубіжних відділень; контроль поточної діяльності персоналу; контроль за допомогою організаційної структури. **Непрямий контроль**: щомісячна звітність, що надсилається до офісу країни походження; додатки до оперативної звітності, включаючи фінансові звіти (баланс, звіти про доходи, бюджети); фінансові співвідношення.

Система контролю в міжнародних корпораціях включає чотири основні ланки: особистий контроль, бюрократичний контроль, контроль за результатами та культурний контроль.

Особистий контроль ґрунтується на особистих контактах з підлеглими, у процесі яких здійснюється безпосередній нагляд за їхніми діями або ж з'ясовуються причини відхилень від стандартів чи шляхи усунення недоліків.

Бюрократичний контроль здійснюється через систему процедур і правил, що регламентують діяльність підрозділів. Для підрозділів міжнародних корпорацій найпоширенішими видами бюрократичного контролю є бюджетний контроль і правила капітальних витрат.

Контроль за результатами пов'язаний з орієнтацією підрозділу на досягнення кінцевих цілей.

Культурний контроль означає регулювання поведінки працівників за допомогою спільних цінностей, норм, традицій, ритуалів, переконань та інших складових організаційної культури.

Найпростішим і поширеним є **фінансовий контроль**, оскільки він ґрунтується на системі звітності. Однак при цьому варто звернути увагу на такі особливості:

1. Показники доходів, витрат, прибутків вимірюються в різних валютах.
2. Валютні курси постійно змінюються.
3. Облікова практика і фінансова звітність змінюються від країни до країни залежно від вимог податкових органів, відомств, що регулюють діяльність на ринку цінних паперів, тощо.
4. Складна природа вимірювання породжує часовий лаг в оцінці виконання, який може затримати розпізнавання відхилення від стандартів і вжиття коригуючи заходів.
5. Система фінансового контролю зарубіжних філій ґрунтується на прийнятих у міжнародних корпораціях моделях трансферного ціноутворення.

Усе це ускладнює фінансовий контроль у міжнародних корпораціях і потребує використання у складних випадках й інших технік контролю, насамперед ревізій. **Ревізія** означає цільові спеціальні перевірки працівниками центрального офісу результатів діяльності зарубіжних відділень, за допомогою яких встановлюється не лише об'єктивність наданої звітності, а й причини, що призвели до наявного стану, а також розробляються шляхи поліпшення діяльності відділення і подолання негативних результатів.

Контроль якості потребує спеціальної техніки внаслідок великої ролі цієї характеристики в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності корпорацій.

Контроль діяльності персоналу пов'язаний переважно з оцінкою виконання працівниками своїх обов'язків.

Досить поширеними в міжнародних корпораціях є **спеціальні центри оцінки**, які виявляють потенціал співробітників для подальшого розвитку. У цих центрах широко використовуються різноманітні вправи, тести, ділові ігри та інші методи виявлення потенціальних здібностей працівників.

В практиці діяльності американських і німецьких міжнародних корпорацій широко використовується такий важливий інструмент контролю, як **контролінг**. На відміну від звичайного контролю, він поєднує планування, регулювання і контроль шляхом інтегрованого інформаційного забезпечення з метою управління прибутком.

Важливо чітко усвідомити істотний вплив культури на процес контролю. Адже в різних країнах методи контролю поведінки працівників і діяльності організацій суттєво відрізняються.

На техніку контролю впливають також і технологічні обставини країн. У технологічно розвинутих країнах, таких як США, Японія, Велика Британія, Німеччина, окрім стандартизованих правил і безпосереднього нагляду, використовуються такі непрямі методи контролю, як комп'ютерно орієнтовані звіти й аналітичні дослідження.

Важливими є етичні аспекти контролю в міжнародних корпораціях. Вони пов'язані із суперечностями між правами роботодавців і правами найманих працівників.

Фінансова звітність міжнародних корпорацій є важливою основою для здійснення контролю. Фінансова звітність обов'язково публікується як у фінансовій пресі, так і спеціальних виданнях корпорації, як правило, разом із висновками незалежних аудиторів. Фінансові звіти міжнародних корпорацій реєструються на фондових біржах, на яких обертаються їх цінні папери, а також в інших інститутах.

Слід звернути увагу на три комплекти фінансових звітів зарубіжних відділень до штаб-квартири:

1. Звіти, що ґрунтуються на національних стандартах рахунків, передбачених законодавством і професійними організаціями в країні господаря.
2. Звіти, що пов'язують принципи обліку зі стандартами, яких вимагає країна походження.

3. Консолідовані фінансові звіти з урахуванням вимог країн походження.

Важливо знати такі основні проблеми звітності:

1. Розмежування результатів роботи зарубіжних відділень та їх керівників. З одного боку, результати відділень залежать від впливу центрального офісу, а з іншого – від непередбачених змін у країні базування.

2. Вплив структури витрат і систем бухгалтерського обліку на результати діяльності зарубіжних відділень, розташованих у різних країнах.

3. Вплив політичних ризиків на результати діяльності в країні неможливо віддзеркалити у звітності.

Звітність у міжнародних корпораціях ґрунтується на різноманітних інформаційних потоках, які включають:

1. Загально корпоративну інформацію для координації з центру (наявність у корпорації ресурсів і потреби в них філій).

2. Зовнішню інформацію щодо політичної ситуації і стану економіки в приймаючих країнах.

3. Зворотний зв'язок між штаб-квартирою і філіями, наприклад щодо технологічних проривів, досліджень і розробок.

4. Між філіальну загально корпоративну інформацію, яка циркулює між взаємозв'язаними зарубіжними відділеннями.

5. Інформацію для зовнішньої звітності.

Фінансова звітність філій ґрунтується на національних стандартах бухгалтерського обліку, тобто правилах підготовки фінансових звітів. Кожна країна має власні національні стандарти обліку, проте в багатьох країнах вони схожі.

Особливості контролю і звітності в міжнародних компаніях, що діють в Україні пов'язані насамперед з використанням жорсткіших систем контролю: бюрократичних інструментів і показників діяльності підрозділів. До контролю діяльності українських філій залучаються, як правило, міжнародні аудиторські компанії.

Питання для контролю знань

1. У чому полягають особливості контролю ТНК?
2. Які відмінності у контролі існують у різних країнах?
3. Що являє собою техніка контролю в міжнародному менеджменті?
4. У чому полягають завдання фінансового контролю міжнародних компаній?

Тема 9. Технологічна політика міжнародних корпорацій

1. Особливості сучасного технологічного розвитку
2. Основні складові і напрями розвитку міжнародного ринку технологій.
3. Зміст і основні етапи планування технологічної діяльності міжнародних корпорацій.
4. Організаційні структури, форми і моделі науково-технічного розвитку міжнародних корпорацій.
5. Система тотального управління якістю в міжнародних корпораціях з урахуванням впливу національних культур.
6. Особливості технологічної політики міжнародних корпорацій, що діють в Україні.

Утримання своїх позицій на міжнародних ринках транснаціональними корпораціями неможливе без впровадження нових технологій, спрямованих на розвиток їх конкурентних переваг як у напрямі зменшення витрат, так і в напрямі додавання цінностей продукції, послугам. Сучасне ринкове середовище характеризується тим, що технології, безперервно розвиваючись, змінюють ринок, формуючи нові потреби і видозмінюючи зв'язані технологічні ланцюги. Не дивно, що ринок інтелектуальної власності відіграє важливішу роль у розвитку бізнесу взагалі і міжнародного особливо. У сучасному міжнародному оточенні спроможність компанії до технологічних нововведень стає основним джерелом її конкурентоспроможності.

До основних завдань технологічної політики фірми належать:

1. Моніторинг науково-дослідних досягнень у світі, а також загальних технологічних тенденцій.
2. Стимулювання постійного підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу компанії.
3. Визначення факторів, що сприяють інноваціям.
4. Формування організаційної структури підприємства, найсприятливішої для здійснення безперервного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу.
5. Координація і досягнення узгодженості дій різних підрозділів компанії по проведенню НДДКР.

Закономірності сучасного технологічного розвитку: S – крива; розрив технологічного ланцюга; перерва “нападників”.

S – крива являє собою нелінійний зв’язок між кумулятивними витратами (зусиллями), спрямованими на вдосконалення продукту чи процесу, з одного боку, та продуктивності, яка отримана за рахунок вкладених інвестицій – з іншого.

Перевага “нападників” являє собою зосередження науково-дослідної діяльності молодих і мобільних компаній на розробці технологій наступного покоління і використання цієї технології для наступу на ринок.

Розвиток технологій – основна рушійна сила економічного зростання фірми. За останні десятиліття проявились такі умови технологічного розвитку:

- нова технологія приходить не одна, а в поєднанні з іншими;
- кожний набір технологій включає ряд взаємодоповнюючих базових технологій;
- кожна базова технологія – ядро багатьох прикладних технологій;
- прикладні технології використовуються для модернізації існуючих виробництв.

Трансформація науково-технічного досягнення здійснюється, як правило, венчурним бізнесом. Венчурний бізнес потребує особливого кола потенційних інвесторів. Основними джерелами венчурного капіталу є: приватні інвестори, малі інвестиційні компанії, великі корпорації, трастові фонди, спеціальні державні фонди і програми.

Важливе значення має міжнародна передача технологій як сукупність економічних відносин між фірмами різних країн у галузі використання зарубіжних науково-технічних досягнень. Процес передачі технології передбачає чотири етапи: визначення потреби; оцінка технології; планування передачі технології; здійснення трансферу технології.

Технологія є товаром, тому важливим елементом у процесі передачі технології є визначення її ціни.

Важливо з'ясувати питання про планування технологічної діяльності міжнародних корпорацій. Технологічну позицію фірми багато в чому визначає правильне вирішення стратегічних завдань: розміщення науково-дослідних підрозділів; рішення про те, чи розробляти самим продукт, чи закупувати його; вибір майбутнього напрямку дослідження; розміщення людських і фінансових ресурсів у різних країнах.

Під час проведення міжнародних НДДКР використовуються такі структури, як міжнародні комітети і проекти, міжнародна лінійна і штабна організація.

Однією з ключових ланок керівництва технологічним розвитком міжнародних корпорацій є тотальні системи управління якістю.

Якість – це сукупність характеристик об'єкта, які стосуються його здатності задовольнити встановлені і передбачені потреби відповідно до його призначення (ISO 9004-1-95). Тотальне управління якістю являє собою сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для адміністративного забезпечення якості.

Однією з важливих особливостей технологічної діяльності зарубіжних корпорацій в Україні є наявність в Україні системи сертифікації продукції,

що здійснюється відповідно до Декрету Кабінету Міністрів України “Про стандартизацію та сертифікацію”, Законів України “Про захист прав споживачів” та “Про рекламу”.

Питання для контролю знань

1. Які цілі технологічної політики ТНК?
2. Які складові міжнародного ринку технологій?
3. В який спосіб організовано сучасний міжнародний ринок технологій?
4. Як пов’язана національна науково-технічна політики з розвитком новітніх технологій на світових ринках?

Тема 10. Міжнародний фінансовий менеджмент

1. Суть і складові міжнародного фінансового середовища та закономірності його функціонування.
2. Механізм управління валютними ризиками.
3. Управління короткостроковими активами і зобов’язаннями міжнародних корпорацій.
4. Інструменти управління довгостроковими активами і зобов’язаннями міжнародних корпорацій.
5. Сучасні методи трансферного ціноутворення у міжнародних корпораціях.
6. Міжнародна банківська діяльність.
7. Особливості фінансового менеджменту відділень міжнародних корпорацій в Україні.

Одна з ключових особливостей фінансового менеджменту пов’язана з використанням багатьох валют, обмінні курси між якими динамічно змінюються.

У своїй роботі фінансовий менеджер повинен опиратись на теорії, що дозволяють йому будувати сценарій розвитку подій і прогнозувати наслідки

рішень, що приймаються. До них належать теорії, які описують основні умови паритетів фінансового ринку: теорія паритету купівельної спроможності валюти; теорія паритету відсоткових ставок; “ефект Фішера”; “міжнародний ефект Фішера”; теорія незміщеного форвардного курсу.

Важливе усвідомлення системи управління валютними ризиками.

Валютні операційні ризики являють собою ризики, пов’язані зі змінами обмінних курсів у період між поставками продукції та здійсненням платежів. Головними інструментами управління операційними валютними ризиками є: уникнення ризиків; короткострокове управління операційними валютними ризиками; довгострокове управління операційними валютними ризиками.

Перерахункові (бухгалтерські) валютні ризики – пов’язані з веденням бухгалтерських записів і перерахунком вартості активів і пасивів з однієї валюти в іншу.

Економічний валютний ризик пов’язаний зі зміною вартості компанії внаслідок несприятливих змін обмінних курсів у тому разі, коли їх дія поширюється на очікувані надходження грошових коштів. Найбільш популярними інструментами управління економічними валютними ризиками є: вирівнювання грошових потоків, які надходять до компанії і залишають її при зміні вартості валют; глобальна диверсифікація; вирівнювання активів та пасивів стосовно використовуваних валют, термінів виконання зобов’язань і партнерів по бізнесу.

До систем управління короткостроковими активами і зобов’язаннями входять такі інструменти, як фінансування міжнародної торгівлі, державні гарантії, страхування, управління матеріально-технічними запасами, форфетинг, факторинг та ін.

Управління довгостроковими активами і зобов’язаннями зводиться до прийняття рішень щодо міжнародного бюджетування капіталу.

Ключовою особливістю **трансферного ціноутворення** є те, що вони носять розрахунковий характер і встановлюються на продукцію, яка

виробляється одним зарубіжним відділенням міжнародної корпорації для іншого і поставляється без перерахування реальних грошових коштів споживачем постачальнику.

При виборі банків, в яких корпорації і навіть фізичні особи здійснюють обмін валюти, не слід орієнтуватись лише на найнижчі ціни. Більшість корпорацій, які часто потребують іноземних валют, встановлюють конфіденційні відносини принаймні з одним головним банком, якому віддається перевага у здійсненні операції обміну. При цьому враховується спеціальні критерії: конкурентна квота; особливості відносин з банком; швидкість виконання замовлення; оцінка міжнародного фінансового середовища; прогнозні розробки.

Слід зазначити, що відбувається розширення взаємовідносин міжнародних корпорацій, що діють в Україні, і вітчизняних банківських і небанківських фінансових установ. Це пояснюється передусім підвищенням якості банківських послуг українських банків та збільшення прозорості їх діяльності. Однак фінансові умови діяльності міжнародних корпорацій в Україні є менш сприятливими, ніж у країнах Центральної Європи. Також недостатній рівень кваліфікації вітчизняних фінансових менеджерів як для ефективної діяльності в українських відділеннях міжнародних корпорацій, так і для обґрунтування цих відділень у банківських установах. Але незважаючи на зазначене, фінансові умови діяльності зарубіжних корпорацій у нашій країні поліпшуються, хоча і не так швидко, як це потрібно.

Питання для контролю знань

- 1.Що таке фінансове середовище міжнародних корпорацій?
- 2.Які основні типи міжнародних фінансових організацій?
- 3.Які типи валютних курсів існують?
- 4.Які методи трансферного ціноутворення?

Тема 11. Торговельні операції міжнародних корпорацій

1. Суть та основні форми міжнародних торговельних операцій.
2. Експортні операції міжнародних корпорацій.
3. Нетрадиційні методи фінансування міжнародними корпораціями експортних операцій.
4. Суть і механізм страхування і державної підтримки експортних операцій.
5. Зміст імпорتنих операцій.
6. Особливості торговельних операцій міжнародних корпорацій в Україні.

Ключові особливості комерційних операцій міжнародних корпорацій полягають в тому, що: торговельні операції являють собою завершальну, обслуговуючу фазу міжнародного бізнесу, яка дозволяє реалізувати цінності корпорації у вигляді вироблених товарів, послуг, виконаних робіт; торговельні операції міжнародних корпорацій здійснюються у багатьох валютах, що дозволяє знизити їх ризикованість і підвищити прибутковість; міжнародні корпорації мають значну кількість варіантів організації торговельних операцій; міжнародні корпорації спираються на розгалужену мережу посередників – оптових і роздрібних компаній; торговельні операції здійснюються на багатьох національних ринках, які мають численні відмінності як у вимогах до товарів, так і в методах продажу.

Слід зазначити про широкі можливості міжнародних корпорацій у здійсненні експортних операцій. Стратегія експорту базується на чотирьох принципах:

1. Входи до нового ринку першим, тобто перемагай інших.
2. Виробляй мало і продавай мало для входження на ринок у невеликих масштабах за дуже незначного інвестування та просування одного головного продукту.
3. Наймай на роботу місцевих працівників для продажу продукції фірми.

4. Формулою і реалізуй глобальні стратегічні плани експорту та кінцевого закордонного виробництва продукції.

Експортне фінансування – залучення, забезпечення і використання фінансових коштів з метою здійснення експортної угоди. Фінансуватися експорт може звичайними і нетрадиційними методами: кошти надаються банкам, небанківськими установами або державними організаціями.

Зустрічна торгівля – це зовнішньоторговельні операції, при здійсненні яких у документах фіксуються тверді зобов'язання експортерів та імпортерів здійснити повний або частковий збалансований обмін товарами.

Сучасна торговельна практика міжнародних корпорацій передбачає використання таких п'яти основних видів зустрічного обміну: бартер, зустрічна закупівля, офсет, продаж через третю сторону, компенсація.

Лізинг класифікують як товарний кредит в основні фонди, а за формою він схожий з інвестиційним фінансуванням.

Факторинг – різновид посередницьких операцій, що проводяться банком і спеціальними компаніями, що являє собою купівлю грошових вимог експортера до імпортера та їх інкасацію.

Форфетинг – купівля середньострокових векселів, інших боргових і платіжних документів, що виникають з товарних поставок, спеціальним кредитним інститутом (форфейтером) за готівковий розрахунок без права регресу на експортера при наданні останнім достатнього забезпечення.

Для стимулювання експорту держава часто застосовує *страхування експортних кредитів*, яке здійснюється через державні та напівдержавні організації, а також за допомогою гарантій і доручень уряду.

Існують різні способи зниження ризиків, пов'язаних зі здійсненням експортно-імпортних операцій, а саме: банківські інструменти страхування ризиків (акредитив, гарантія і т.ін.) і страховки, особливо спеціальних страхових товариств.

Джерела фінансування імпорту схожі з джерелами фінансування експорту.

Способи фінансування імпортерів: банківський овердрафт у національній або іноземній валюті; позичка в національній або іноземній валюті; торгівля по відкритому рахунку; фінансування шляхом комісійної фірми; розрахунки за допомогою акцептного акредитива та акредитива з розстрочкою платежу; лізинг; форфетинг; фінансування покупця; зустрічна торгівля; банківський акцепт; позичка під продукцію.

Питання для контролю знань

1. Які особливості притаманні торговельним операціям міжнародних корпорацій порівняно з діяльністю малих і середніх підприємств на зовнішньому ринку?
2. Які переваги в експорті мають транснаціональні корпорації?
3. Які існують форми зустрічної торгівлі?
4. Що таке факторинг?

Тема 12 Інвестиційні операції міжнародних корпорацій

1. Природа і функції міжнародного ринку інвестицій.
2. Механізм прямих іноземних інвестицій.
3. З'ясувати портфельні інвестиції міжнародних корпорацій.
4. Відмінності міжнародних інвестиційних компаній.
5. Шляхи використання депозитарних розписок як інструментів міжнародних інвестиційних операцій українських корпорацій.

Міжнародні інвестиції мають суперечливу природу, існують розбіжності між інтересами корпорації та країн в яких вони діють. Інтереси корпорації полягають в отриманні додаткових прибутків від розміщення інвестицій за кордоном або здешевлення залучених інвестицій. Материнська країна зацікавлена в розміщенні інвестицій на своїй території або ж у фінансових надходженнях від зарубіжних філій у вигляді частини прибутків.

При розміщенні тимчасово вільних коштів за кордоном виникають інвестиційні ризики. Вони пов'язані із ситуацією в приймаючих країнах, а також з не передбачуваними змінами валютних курсів і цін на фондових ринках.

Реальний вплив на розвиток економіки приймаючих країн справляють прямі іноземні інвестиції. Прямі іноземні інвестиції включають горизонтальні та вертикальні прямі іноземні інвестиції, залежно від галузей у зарубіжних країнах, в які міжнародна корпорація вкладає кошти.

Предметом портфельних інвестицій міжнародних корпорацій є цінні папери. Серед портфельних стратегій важливо виокремити найпоширеніші:

- індексація портфеля з урахуванням крупних ринків;
- агресивне проникнення і вихід з ринкових секторів;
- глобальні стратегії.

Найпоширеніші форми міжнародних інвестиційних компаній є інвестиційні фонди, що акумулюють кошти своїх вкладників, шляхом випуску і продажу власних акцій.

Питання для контролю знань

1. Що являють собою міжнародні інвестиції?
2. У чому різниця прямих і портфельних інвестицій?
3. Як виглядає менеджмент прямих зарубіжних інвестицій?

Тема 13. Етика і соціальна відповідальність міжнародних корпорацій

1. Особливості етики в міжнародних корпораціях.
2. Основні етичні проблеми в контексті національних культур.
3. Роль жінок у міжнародному менеджменті.
4. Соціальна відповідальність міжнародних корпорацій.
5. Напрями екологічної діяльності міжнародних корпорацій в умовах глобалізації.
6. Особливості соціальної відповідальності міжнародних корпорацій в Україні.

Етика – система моральних принципів, яка зобов’язує відрізнити правильну поведінку від неправильної.

Важливо знати основоположні принципи міжнародної етики: утилітаризм, дотримання прав людини та справедливості.

Міжнародний бізнес – етикет поняття досить містке і не обмежується питаннями ділової субординації та переговорним процесом. Основними його складовими є: правила привітання; правила звертання; правила представлення; організація ділових контактів; ділова субординація; рекомендації щодо зовнішнього обліку ділової людини; етичні норми грошових відносин; правила обміну подарунками і сувенірами; прийнятність чайових.

Найкращим етичним орієнтиром у всі часи у всіх країнах вважалось “золоте правило” більшості релігій, яке припускає поводити себе стосовно інших так, як ми хотіли б, щоб вони ставились до нас.

Важливо розрізнити дві основні моделі управлінської поведінки жінок у міжнародних корпораціях: модель рівноправності та компліментарно - внескова модель.

Менеджмент ділових організацій несе перед суспільством подвійну відповідальність: юридичну і соціальну.

Юридична відповідальність – додержання конкретних законів і норм регулювання, які визначають, що може, а чого не може робити організація.

Соціальна відповідальність – певний рівень добровільного реагування організації на соціальні проблеми.

Екологічна діяльність міжнародних корпорацій набуває дедалі більшої актуальності у зв’язку з глобалізацією бізнесу.

Питання для контролю знань

1. У чому полягають особливості міжнародної етики?
2. Які особливості притаманні соціальній відповідальності ТНК?

3. У чому полягають особливості статусу жінки-менеджера в міжнародних корпораціях?

4. Які перспективи посилення ролі жінок у міжнародному менеджменті?

Тема 14. Становище глобального менеджменту

1. Відмінності між глобальним управлінням і глобальним менеджментом.

2. Показники становлення глобальних підприємств.

3. Глобальне управління людськими ресурсами в багатокультурному середовищі

4. Розвиток глобального управління фінансами.

5. Глобалізація технологічного розвитку.

Необхідно знати чотири основні концепції глобального управління: синонімічна, планетарна, наднаціональна і цивілізаційна.

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

Планетарна концепція виходить з того, що глобальний менеджмент існує лише в національних корпораціях.

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

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

Варто зауважити на тенденцію подальшої глобалізації виробничих процесів і обслуговуючих структур. Одна з принципових сучасних особливостей глобального бізнесу пов'язана зі становленням так званих мета

національних компаній, що будуються на новому виді конкурентних переваг. Ці переваги полягають у виявленні, компетентній оцінці, мобілізації і багатократному використанні знань з усього світу.

Мета національні компанії мають своєрідну структуру та вимоги до персоналу.

Сучасне управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях має відповідати одній з ключових категорій глобального менеджменту – глобальній розумовій спрямованості.

Глобальна розумова спрямованість має відношення до розумового фільтра, за допомогою якого індивідуальності та організації виявляють і створюють відчуття світу. Сам фільтр є результатом навчання з досвіду та різноманітних випробувань.

Глобальна розумова спрямованість ґрунтується на фундаментальній концепції відкритості, суть якої полягає в орієнтації компанії на постійні зміни своєї культури з урахуванням змін у світі.

Глобальне управління фінансами полягає в поєднанні досягнення вищої ефективності управління фінансовими ресурсами і прагнення уникнути високих фінансових ризиків.

Ключовою особливістю глобального технологічного управління є широке використання стратегічних ал'янсів, особливо в галузях високих технологій.

3. Тематика семінарських занять

Семінарське заняття 1

Тема 1. Суть і характерні риси міжнародного менеджменту.

1. Періоди розвитку міжнародного бізнесу. Комерційна ера, ера експансії, ера концесій, ера національних держав, ера глобалізації.
2. Глобалізація та інтернаціоналізація міжнародного бізнесу.
3. Основні риси міжнародного бізнесу.
4. Сутність, структура, особливості розвитку міжнародного менеджменту.
5. Основні національні школи менеджменту.

Література [1,2,3,4,5,6,7,8,9]

Питання для контролю знань.

1. Суть міжнародного бізнесу: які базові риси цієї економічної категорії?
2. Які характерні риси глобалізації бізнесу?
3. Які фактори прискорюють або гальмують процес глобалізації?
4. Яка суть і структура міжнародного менеджменту?
5. Які основні функціональні завдання міжнародного менеджменту?

Семінарське заняття 2

Тема 2. Середовище міжнародного менеджменту.

Тема 3. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях

1. Особливості середовища міжнародного менеджменту.
2. Політико-правове середовище міжнародних корпорацій.
3. Соціально-культурне середовище міжнародних корпорацій.
4. Особливості міжнародного середовища в Україні.
5. Сучасні стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій.
6. Основні типи міжнародних стратегій.
7. Основні положення теорії міжнародної конкуренції М.Портера.

8. Особливості стратегічного планування в різних формах міжнародного бізнесу.

Література [1,2,3,4,5,6,7,8,9]

Питання для контролю знань.

1. Які основні функції міжнародного менеджменту?
2. Що необхідно менеджеру для аналізу зовнішнього середовища?
3. Що важливо для прийняття грамотних рішень при правовому аналізі зовнішнього середовища?
4. Що суттєво для менеджера в політичних аспектах зовнішнього середовища?
5. Яка роль маркетингового аналізу при прийнятті управлінських рішень в міжнародному бізнесі?
6. В чому сутність корпоративної стратегії?
7. В чому сутність стратегічного планування?
8. В чому полягає вплив зовнішнього середовища на потенціал міжнародної корпорації?
9. Які завдання необхідно вирішувати при організації стратегічного планування?
10. Як впливають відмінності культури міжнародної корпорації на здійснення функцій по плануванню?

Семінарське заняття 3

Тема 4. Прийняття рішень в міжнародних корпораціях.

Тема 5. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій.

1. Суть та особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях.
2. Моделі та методи прийняття рішень в міжнародних корпораціях.
3. Рекомендації щодо ведення міжнародних переговорів.
4. Особливості прийняття управлінських рішень у міжнародних корпораціях, що діють в Україні.

5. Суть і основні типи організаційних структур міжнародних корпорацій.

6. Управління змінами і розвиток організаційної культури в міжнародних корпораціях.

7. Особливості організації міжнародних операцій в Україні.

Література [2,3,4,5,6,7,8,9]

Питання для контролю знань.

1. Назвіть етапи процесу побудови моделі.
2. Поясніть наступні методи прийняття рішень: аналіз беззбитковості та метод дерева цілей.
3. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень в міжнародних корпораціях?
4. У чому відмінність традиційних і нетрадиційних форм організації міжнародних операцій?
5. Що являють собою інтегровані структури міжнародного бізнесу?

Семінарське заняття 4

Тема 6. Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях.

Тема 7. Керівництво і комунікації в міжнародних корпораціях.

1. Підходи до процесу підбору і відбору персоналу.
2. Елементи корпоративної культури міжнародної фірми.
3. Мотиваційні проблеми міжнародного менеджменту.
4. Етика в міжнародному бізнесі.
5. Особливості керівництва в міжнародних корпораціях.
6. Особливості міжнародних ділових комунікацій.
7. Комунікативні бар'єри і підвищення комунікацій.

Література [1,2,3,4,5,6,7,8,9]

Питання для контролю знань.

1. В чому позитивні властивості міжнародної ротації?

2. Які національні особливості зовнішнього рекрутування?
3. Назвіть елементи корпоративної культури і найбільш значні цінності міжнародної корпорації.
4. В чому специфіка поняття “етика бізнесу”?
5. Які питання корпоративної діяльності регламентуються правилами міжнародного етикету?
6. У чому полягають особливості міжнародних комунікацій?
7. Що таке комунікаційні бар’єри?
8. Як визначається ефективність міжнародних комунікацій?

Семінарське заняття 5

Тема 8. Контроль і звітність в міжнародних корпораціях.

Тема 9 . Технологічна політика міжнародних корпорацій.

1. Сутність і сенс контролю в міжнародних корпораціях.
2. Процес контролю в міжнародних корпораціях.
3. Вплив на контроль багатокультурного середовища.
4. Звітність в міжнародних корпораціях.
5. Особливості сучасного технологічного розвитку.
6. Основні складові і напрями розвитку міжнародного ринку технологій.
7. Система тотального управління якістю в міжнародних корпораціях з урахуванням впливу національних культур.
8. Особливості технологічної політики міжнародних корпорацій, що діють в Україні.

Література [2,3,4,5,6,7,8,9]

Питання для контролю знань.

1. Яка роль контролю в менеджменті міжнародних корпорацій?
2. Які основні типи контролю з точки зору часу їх здійснення по відношенню до виконуємої роботи?

3. Чому менеджер повинен урахувати поведінкові аспекти в управлінні міжнародних корпорацій?
4. Чим характеризується поведінковий контроль?
5. Які складові інформаційного забезпечення звітності міжнародних компаній?
6. Що таке технологічна політика і які її основні задачі?
7. Які сучасні особливості розвитку технологій?
8. Які моделі використовуються для оптимізації розміщення науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділів міжнародних корпорацій?
9. Які існують способи фінансування міжнародних НДДКР?
10. Які типи організації міжнародних НДДКР використовуються в міжнародному бізнесі, які їх переваги і недоліки?

Семінарське заняття 6

Тема 10. Фінансовий менеджмент міжнародних корпорацій.

1. Валютно-фінансове середовище міжнародного менеджменту.
2. Світова валютна система на сучасному етапі розвитку світового господарства.
3. Основні концепції міжнародних фінансів.
4. Короткострокове та довгострокове фінансування міжнародної корпорації.
5. Сучасні методи трансферного ціноутворення.
6. Механізм управління валютними ризиками.
7. Особливості фінансового менеджменту відділень міжнародних корпорацій в Україні.

Література [2,3,4,5,6,7,8,9]

Питання для контролю знань.

1. В чому полягають особливості сучасного валютно-фінансового середовища?

2. Що розуміють під терміном “валютний ризик” і які причини його з’явлення?
3. В чому відмінності між ф’ючерсними і форвардними контрактами? Які переваги і недоліки має кожний з цих видів контрактів?
4. Перерахуйте критерії оцінки інвестиційних проєктів, їх переваги і недоліки.

Семінарське заняття 7

Тема 11. Торговельні операції міжнародних корпорацій.

Тема 12. Інвестиційні операції міжнародних корпорацій.

1. Суть та основні форми міжнародних торговельних операцій.
2. Експортні операції міжнародних корпорацій.
3. Нетрадиційні методи фінансування міжнародними корпораціями експортних операцій.
4. Міжнародний ринок інвестицій.
5. Міжнародні інвестиційні ризики.
6. Відмінності міжнародних інвестиційних компаній.

Література [3,4,5,6,7,8,9]

Питання для контролю знань.

1. Які особливості притаманні торговельним операціям міжнародних корпорацій порівняно з діяльністю малих і середніх підприємств на зовнішньому ринку?
2. Які переваги в експорті мають транснаціональні корпорації?
3. Охарактеризувати стадії розвитку міжнародного інвестиційного процесу.
4. Охарактеризуйте міжнародні інвестиції в реальні активи і цінні папери.
5. Які джерела додаткової диверсифікації?
6. Охарактеризуйте міжнародний ринок інвестицій.

Семінарське заняття 8

Тема 13. Етика і соціальна відповідальність міжнародних корпорацій.

1. Етика в міжнародному бізнесі. Школи сучасної бізнес-етики.
2. Основні етичні проблеми в контексті національних культур.
3. Роль жінок в міжнародному менеджменті.
4. Напрями екологічної діяльності міжнародних корпорацій в умовах глобалізації.

Література [3,4,5,6,7,8,9]

Питання для контролю знань.

1. В чому полягає специфіка понять “етика бізнесу”?
2. Які питання корпоративної діяльності регламентуються правилами ділового етикету?
3. Які відмінності між юридичною та соціальною відповідальністю?

Семінарське заняття 9

Тема 14. Становлення глобального менеджменту

1. Відмінності між глобальним управлінням і глобальним менеджментом.
2. Глобальне управління людськими ресурсами в багатокультурному середовищі.
3. Взаємозв'язок між глобальним менеджментом і природним середовищем.
4. Глобалізація технологічного розвитку.

Література [3,4,5,6,7,8,9]

Питання для контролю знань

1. Які існують підходи до визначення суті глобального менеджменту?.
2. Від яких факторів залежить успіх міжнародних стратегічних аль'янсів у сфері технологічного розвитку?
3. Які особливості існують у глобальному управлінні людськими ресурсами?

4. Завдання для самостійної роботи

1. Порівняйте менеджмент конкретної української фірми і відділення ТНК, що діє в Україні.
2. Проаналізуйте вплив ТНК на зміни культури в Україні (як позитивні, так і негативні).
3. Наведіть приклад формування управлінської команди за умови багато культурного середовища.
4. Серед діючих в Україні ТНК знайдіть приклади етноцентризму, полі центризму, регіоцентризму і геоцентризму.
5. Знайдіть у рекомендованій літературі матеріал про досвід планування японських корпорацій.
6. Знайдіть характеристики політичних ризиків, які можна враховувати в процесі прийняття управлінських рішень міжнародними компаніями України.
7. Знайдіть додаткові приклади масштабності міжнародних рішень.
8. Доведіть доцільність використання організаційних структур управління на основі стратегічних одиниць бізнесу.
9. Запропонуйте методи оцінки якості службової діяльності управлінського персоналу ТНК.
10. Визначте п'ять найважливіших критеріїв для зарубіжних призначень менеджерів.
11. Назвіть відмінності управління персоналом в українських компаніях.
12. Запропонуйте шляхи подолання комунікаційних бар'єрів в українському відділенні ТНК.
13. За літературними джерелами порівняйте американську та японську системи контролю.

14. Обґрунтуйте взаємозв'язок корпоративного контролю з розвитком фондового ринку та інтересами дрібних інвесторів.
15. Обґрунтуйте сильні і слабкі сторони технологічної політики глобального центру.
16. Порівняйте функції трьох міжнародних фінансових організацій: Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Європейського банку реконструкції та розвитку.
17. Які об'єктивні та суб'єктивні фактори гальмують надходження в Україну іноземних інвестицій.
18. Переваги і недоліки експортних операцій міжнародних корпорацій.
19. Порівняйте між собою три види ділових операцій міжнародних корпорацій: експорт, ліцензування, прямі іноземні інвестиції.
20. Обґрунтуйте сильні і слабкі сторони критерію відмінності між прямими і портфельними іноземними інвестиціями.
21. Запропонуйте аргументи “за” і “проти” використання міжнародними корпораціями портфельних зарубіжних інвестицій.
22. На основі опанування літератури та узагальнення практики бізнесу назвіть п'ять правил, що входять до складу міжнародного ділового етикету.
23. Сформулюйте перелік якостей, які повинні бути у глобальних лідерів.
24. Виявіть зв'язок екологічної ситуації в Україні з глобальним управлінням довкілля.

**5. Орієнтовні питання для підготовки до іспиту з дисципліни
“Міжнародний менеджмент”**

1. Суть міжнародного бізнесу.
1. Періодизація розвитку міжнародного бізнесу.
2. Глобалізація та інтернаціоналізація міжнародного бізнесу.
3. Суть міжнародного менеджменту.
4. Особливості діяльності менеджерів міжнародних корпорацій.
5. Основні національні школи менеджменту.
6. Особливості середовища міжнародного менеджменту.
7. Політико-правове середовище міжнародних корпорацій.
8. Економічне середовище міжнародних корпорацій.
9. Соціально-культурне середовище міжнародних корпорацій.
10. Технологічне середовище міжнародних корпорацій.
11. Особливості міжнародного середовища в Україні.
12. Культурний контекст міжнародного менеджменту.
13. Ділова культура в Україні.
14. Суть міжнародного стратегічного планування.
15. Сучасні стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій.
16. Класифікація основних типів міжнародних стратегій.
17. Суть та особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях.
18. Вплив національних культур на прийняття управлінських рішень.
19. Рекомендації щодо ведення міжнародних переговорів.
20. Суть і основні типи організаційних структур міжнародних корпорацій.
21. Координація та інтеграція діяльності підрозділів міжнародних корпорацій.
22. Система управління людськими ресурсами міжнародних корпорацій.

23. Особливості мотивації в багатонаціональному культурному середовищі.
24. Селекція кадрів в міжнародних корпораціях.
25. Методи оцінки трудових відносин і виробничої демократії.
26. Моделі лідерства в міжнародних корпораціях.
27. Комунікативні бар'єри.
28. Особливості контролю в міжнародних корпораціях.
29. Основні системи контролю в міжнародних корпораціях.
30. Звітність у міжнародному менеджменті.
31. Складові і напрями розвитку міжнародного ринку технологій.
32. Зміст і основні етапи планування технологічної діяльності міжнародних корпорацій.
33. Система тотального управління якістю в міжнародних корпораціях з урахуванням впливу національних культур.
34. Суть і складові міжнародного фінансового середовища.
35. Механізм управління валютними ризиками.
36. Інструменти короткостроковими активами і зобов'язаннями міжнародних корпорацій.
37. Інструменти управління довгостроковими активами і зобов'язаннями міжнародних корпорацій.
38. Особливості фінансового менеджменту відділень міжнародних корпорацій в Україні.
39. Суть та основні форми міжнародних торговельних операцій.
40. Нетрадиційні методи фінансування міжнародними корпораціями експортних операцій.
41. Зміст імпорتنих операцій.
42. Функції міжнародного ринку інвестицій.
43. Механізм прямих іноземних інвестицій.
44. Портфельні інвестиції міжнародних корпорацій.
45. Відмінності міжнародних інвестиційних компаній.

46. Особливості етики в міжнародних корпораціях.
47. Етичні проблеми в контексті національних культур.
48. Роль жінок в міжнародному менеджменті.
49. Різні напрями екологічної діяльності міжнародних корпорацій в умовах глобалізації.
50. Відмінності між глобальним управлінням і глобальним менеджментом.
51. Показники становлення глобальних підприємств.
52. Глобальне управління людськими ресурсами в багатокультурному середовищі.

6.Перелік рекомендованих джерел

1. Білик Р.С. Міжнародний менеджмент: навч.посіб. / Р.С.Білик, Р.Р.Білик. – Чернівці: Чернівецький нац.ун-т, 2010.- 320 с.
2. Дэниелс Дж.Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции / Дж.Д.Дэниелс, Ли Х. Радеба: Пер. с англ. – 6-е изд.-М.: Дело Лтд, 1994. – 784 с
3. Макагон Ю.В., Орехова Т.В. Международный менеджмент: Курс лекцій / Ю.В. Макагон, Т.В.Орехова – Донецк: Дон НУ, 2003. – 277с.
4. Международный менеджмент: Учеб. пос. для вузов 3-е изд./ Под ред. С.Э.Пивоварова, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. - СПб: Питер, 2006 – 656 с.
5. Михайлова Л.І. Міжнародний мненеджмент: навч.посіб. / Л.І.Михайлова, О.Ю.Юрченко, Ю.І.Данько, А.М.Михайлов.- К.: Центр учебової літератури, 2007.- 200с.
6. Панченко Э.Г. Міжнародний менеджмент: Навч.посібник / Э.Г.Панченко – К.:КНЕУ, 1996 – 80 с.
7. Радченко В.В. Международный менеджмент. Уч.пос. 2-е изд. К.: МАУП, 2002-240 с.
8. Транснаціональні корпорації: Навч. Пособник / В.Рокоча, О.Плотніков, В.Новицький та ін. – К.: Таксон, 2001. –304 с.
9. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч.посібник/За ред. Д-ра екон.наук, проф. А.І.Кредісова. – 2-е вид.,допов. – К.: ВІРА-Р, 2002. – 550 с.
10. Чернега О.Б. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / О.Б.Чернега. – К.: ЦУЛ, 2006. – 592 с.
11. Юхименко Г.І. Міжнародний менеджмент: навч.посіб./ Г.І. Юхименко, Л.П. Гацька, М.В.Півторак – К.: Цент учбової літератури, 2011. – 488 с.

12. Яхно Т.П., І.А. Лапшина,. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник/Т.П., І.А.Лапшина– Львів: «Контакт – ЛВ», 2005. –304 с.
13. Регіони України: статистичний щорічник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
14. Статистика України: науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
15. Статистична звітність емітентів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.smida.gov.ua/db/emitent.

Зміст

1. Вступ.....	4
2. Тематичний план програми курсу.....	6
3. Методичні вказівки до вивчення курсу “Міжнародний менеджмент”.....	6
4. Тематика семінарських занять.....	47
5. Завдання для самостійної роботи студентів.....	54
6. Орієнтовні питання для підготовки до екзамену з дисципліни “Міжнародний менеджмент”.....	56
7. Перелік рекомендованих джерел.....	59