

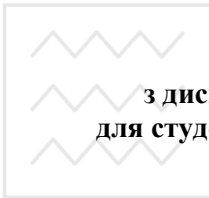


Національний університет

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ  
УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО  
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Кафедра фінансів і економіки природокористування**

**104 -118**



**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
з дисципліни “Міжнародний менеджмент”  
для студентів зі спеціальності 8.050104 „Фінанси”  
денної форми навчання**

Рекомендовано методичною  
комісією зі спеціальності  
8.050104 „Фінанси і кредит”  
Протокол № 1 від 24.09.2010

**РІВНЕ 2011**



Конспект лекцій з дисципліни “Міжнародний менеджмент” для студентів зі спеціальності 8.050104 „Фінанси” денної форми навчання/ Павліха Н.В., Акімова Л.М. – Рівне: НУВГП,-2010.- 62 с.

Упорядники: Павліха Н.В. д.е.н. професор кафедри фінансів і економіки природокористування, Л.М. Акімова ст. викладач кафедри фінансів і економіки природокористування

Відповідальний за випуск: В.І. Павлов, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів і економіки природокористування

## ЗМІСТ

	стор.
<b>1. Загальні вказівки</b>	3
1.1. Загальні рекомендації до вивчення дисципліни	3
1.2. Мета і завдання викладання дисципліни	3
1.3. Навчально-методичні матеріали дисципліни	4
<b>2. Теми та зміст дисципліни</b>	6
1. Міжнародний бізнес, його сутність, розвиток і сучасні особливості	6
2. Становлення міжнародного менеджменту	10
3. Сутність міжнародного менеджменту	13
4. Система міжнародного менеджменту і його середовище	20
5. Досвід організації міжнародного менеджменту в різних країнах	23
6. Управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі	30
7. Стратегія і планування в міжнародного менеджменті	35
8. Особливості функції організації в міжнародному менеджменті	41
9. Мотивація в міжнародному менеджменті	45
10. Контроль і звітність в міжнародних організаціях	47
11. Організаційні та економічні методи міжнародного менеджменту	50
12. Соціальні методи міжнародного менеджменту	55
13. Комунікації в системі міжнародного менеджменту	59

© Павліха Н.В.,

© Акімова Л.М., 2011

© НУВГП, 2011



## 1. Загальні вказівки

### 1.1. Загальні рекомендації до вивчення дисципліни

Міжнародний менеджмент є об'єктивною умовою розвитку світогосподарських зв'язків і одним з головних факторів, що визначають успіх організацій на світовому ринку. Країни світового співтовариства мають достатній досвід застосування міжнародного менеджменту, що дозволяє їм вирішувати проблеми оптимізації управління зовнішньоекономічною діяльністю. Використання апробованих форм та методів здійснення міжнародного менеджменту має практичне значення і для нашої країни, яка здійснює пошук раціональних шляхів включення у світовий економічний простір. Подальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств потребує особливих знань та навичок, які пов'язані з вивченням дисципліни "Міжнародний менеджмент".

Дисципліна розрахована на вивчення відносин, які виникають на рівні окремих суб'єктів світового господарства, з приводу формування та реалізації системи управління міжнародною економічною діяльністю підприємств (організацій) в умовах динамічного ринкового середовища.

### 1.2. Мета і завдання викладання дисципліни

*Метою вивчення дисципліни є* формування теоретичних знань, умінь та практичних навичок у галузі теорії та практики міжнародного менеджменту, вивчення змісту, форм прояву та механізму управління міжнародною економічною діяльністю підприємств (організацій) та набуття навичок практичного застосування принципів, методів і функцій менеджменту в міжнародному ринковому середовищі.

#### *Завдання дисципліни:*

— опанування теоретичних основ міжнародного бізнесу та міжнародного менеджменту, пов'язаних із процесами глобалізації та інтернаціоналізації світогосподарських процесів;

— вивчення стратегій і особливостей застосування основних функцій менеджменту в практиці управління міжнародними компаніями, в тому числі за участю підприємств України;



— **освоєння основних моделей та інструментів керівництва в системі міжнародного менеджменту, встановлення комунікаційних зв'язків та врахування особливостей мотивації у міжнародних колективах;**

— **набуття практичних навичок аналізу проблем та перспектив розвитку міжнародного менеджменту, а також управління міжнародними компаніями, що діють в Україні.**

Дисципліна розрахована на студентів, які навчаються за програмою підготовки магістрів, оволоділи теоретичними знаннями в галузі економіки та менеджменту, а також проходили практику в організаціях та фірмах. Викладання дисципліни базується на знаннях отриманих під час вивчення дисциплін "Менеджмент", "Міжнародна економіка", "Маркетинг".

### **1.3 Навчально-методичні матеріали дисципліни**

#### **1.3.1.Основна література**

1. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник /Білозубенко В.С., Опаріна О.В., Семенов А.А. За ред. О.Б. Чернеги. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.
2. Панченко Є.Г Міжнародний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КДЕУ, 1996.
3. Яхно Т.П., Лапшина І.А. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
4. Кириченко О.С. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник. – К.: Знання-Прес, 2002.
5. Родченко В.В. Міжнародний менеджмент. – К.: МАУП, 2000.
6. Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.З. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича. – СПб.: Питер, 2000.
7. Бахрамов Ю.М., Глухов В.В. Организация внешнеэкономической деятельности. (Особенности менеджмента): Учеб. пособие. – С.Пб.: Лань, 2001. – 444с.
8. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Підручник для студ. вищ. навч. закладів екон. спец. / За ред. І.В. Багрової. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 580с.
9. Міжнародна економічна діяльність: Навч. посібник для студентів внз / В.П.Червань, А.П.Рум'янцева, Л.Ф.Романцева. – К.: Слово, 2003. – 280 с.
10. Горбач Л.М., Плотников О.В. Міжнародні економічні відносини: Підручник. – К.: Кондор, 2005



### 1.3.2 Допоміжна література

1. Зовнішньоекономічна діяльність. Консультації. Нормативна база: Метод. посібник. Д.: Баланс-Клуб, 2004. – 144с.
2. Михайлів. З.В. Гаталяк З.П. Горбаль Н.І., Міжнародні кредитно-розрахункові відносини та валютні операції: навч. посібник. – Львів: видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 244с.
3. Руденко Л.В. Міжнародні кредитно-розрахункові і валютні операції: підр. – К.: ЦУЛ, 2003. – 616 с.
4. Руденко Л.В. Організація міжнародних кредитно-розрахункових операцій в банках: Посібник. – К.: Вид. центр «Академія», 2002. – 376 с.
5. Руденко Л.В. Розрахункові та кредитні операції у ЗЕД підприємства: підр. – К.: Лібра, 2002.- 304с.
6. Козак Ю. Г., Лук'яненко Д. Г., Макогон Ю.В. та ін. Міжнародна економіка: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 672 с.
7. Чарлз В.Лі. Гіл. Міжнародний бізнес. – К.: Основи, 2001.
8. Мочерний С.В., Устинко О.А., Чоботар С.І. Основи підприємницької діяльності: Посібник. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 280 с.
9. Копель О.А., Пархомчук О.С. Міжнародні системи. Світова політика: Навч. посіб. – К.: ФАДА, ЛТД, 2001. – 224 с.
10. Копійка В.В, Шинкаренко Т.І. Європейський Союз: заснування і етапи становлення: Навч. посіб. – К.:Вид. Дім “Ін Юре”, 2001. – 448 с.
11. Ланцов С.А. Мировая политика и международные отношения: Конспект лекций. – С. Пб.:Изд – во Михайлова В.А., 2000. – 64 с.
12. Лебедева М.М. Мировая политика: Учеб. Для вузов. М.: Аспект Пресс, 2004. – 352 с.
13. Лундестад, Гейр. Восток, Запад, Север, Юг: Основные направления международной политики 1945 – 1946 / Пер. с англ. В.А. Галкина, М.Л. Коробкина. – М.:Весь мир, 2002. – 360 с.
14. Луцишин П.В., Федонюк С.В. Європейські інтеграційні процеси: формування єдиного ринку: Монографія. – Луцьк: РВВ “Вежа”, 2004 – 200 с.
15. Луцишин П.В., Луцишин Н.П. Теорія міжнародних відносин.: Навч. посіб. – Луцьк: РВВ “Вежа” Волин. держ. ун – ту ім. Лесі Українки, 2003. – 339 с.
16. Саплахметова Н.О. Підприємницьке право. – К., 2001. – 376 с.
17. Шемятенков В.Г. Европейская интеграция. – М.: Междунар. отношения, 2003. – 400 с.



## ТЕМА 1. МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, ЙОГО СУТНІСТЬ, РОЗВИТОК І СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ

### План

1. Сутність і еволюція міжнародного бізнесу.
2. Міжнародні корпорації – основний суб'єкт міжнародного менеджменту.
3. Роль транснаціональних компанії у сучасному міжнародному бізнесі.

#### 1. Сутність і еволюція міжнародного бізнесу

Ведення міжнародного бізнесу має значні відмінності в порівнянні з веденням бізнесу в рамках країни. У зв'язку з цим постає необхідність ретельного вивчення особливостей ведення і управління міжнародним бізнесом. Саме цим і займається міжнародний менеджмент.

Міжнародний бізнес можна визначити як ділову взаємодію фірм різних форм власності або їхніх підрозділів, що знаходяться у різних країнах, що має за мету одержання прибутку за рахунок отримання вигод із переваг ділових міжнародних операцій.

*Міжнародний бізнес* - це підприємницька діяльність того або іншого економічного суб'єкта (компанії, підприємства, банку та ін.) удвох і більше країнах.

#### Теоретичні основи здійснення міжнародного бізнесу:

- 1) Теорія абсолютних переваг.
- 2) Теорія відносних переваг.
- 3) Модель Хекшера - Оліна – Самуельсона.
- 4) Моделі неофакторного і неотехнологічного напрямків.
- 5) Теорія життєвого циклу товару.
- 6) Економетричні трактування.

#### Основні риси міжнародного бізнесу:

- 1) усі країни втягнені у систему міжнародного бізнесу у різній мірі;
- 2) існує широка галузева і географічна диверсифікованість міжнародного бізнесу, ТНК працюють в усіх країнах;



- 3) головним об'єктом МБ є транснаціоналізація процесу виробництва;
- 4) головні суб'єкти МБ є ТНК;
- 5) великі масштаби МБ.

### **Основні форми міжнародного бізнесу:**

- 1) Експорт.
- 2) Спільні підприємства.
- 3) Ліцензування.
- 4) Управлінські контракти.
- 5) Міжнародні корпорації.

### **Етапи розвитку міжнародного бізнесу:**

- 1) Комерційна ера (1500-1850 р.р.).
- 2) Ера експансії (1850 - 1914 р.р.).
- 3) Ера концесій (1914 -1945 р.р.).
- 4) Ера національних держав (1945 -1970 р.р.).
- 5) Ера глобалізації (починаючи з 70-х р.р. ХХ ст.).

## **2. Міжнародні корпорації – основний суб'єкт міжнародного менеджменту**

Основним суб'єктом управління міжнародною діяльністю є міжнародні корпорації.

*Міжнародна корпорація* - це компанія, що займається зовнішньоекономічною діяльністю.

Виникнення і розвиток міжнародних компаній зумовлено різними причинами. Ці причини можна поділити на дві групи:

1. Причини, що викликають необхідність формування міжнародних компаній, виходу їхнього бізнесу за національні межі:

- виникнення і постійне поглиблення міжнародного поділу праці (що виявляється в міжнародній спеціалізації і в тому, що викликає необхідність у міжнародній кооперації), що породжує економічну взаємозалежність, взаємозалежність підприємницької діяльності головних економічних суб'єктів - приватних компаній;

- нерівномірність економічного і соціального розвитку країн, що породжує залежність одних країн від інших у різних сферах (виробництво, технології і т.п.);

- гостра конкуренція на внутрішніх і зовнішніх ринках.

2. Причини, що зумовлюють можливість формування міжнародних компаній:



- виникнення великих національних компаній під впливом посилення концентрації виробництва і капіталу;

- нерівномірність економічного розвитку країн, що дозволяє компаніям, використовуючи свої виробничі, фінансові, технологічні переваги, одержувати великі доходи від діяльності в інших країнах.

Компанії, що діють у міжнародному масштабі, - не нове явище. Вони мають довгу історію. У своєму розвитку вони пройшли ряд етапів, набуваючи різних форм.

**Перший етап (XVII-XIX ст.)** - виникнення міжнародних компаній пов'язано з формуванням колоніальних імперій. Це були так звані колоніальні міжнародні компанії.

**Другий етап (перша половина XX 70-і роки XX ст.)** - розвиток міжнародних монополій, пов'язаний з формуванням світового господарства. Це промислові (на відміну від торговельно-сировинних) міжнародні компанії.

**Третій етап** розвитку міжнародних компаній починається з 70-х років XX ст. і продовжується дотепер. Цей етап характеризується тим, що міжнародні компанії перетворюються в глобальні (всесвітні) виробничо-фінансові структури, які виступають у якості головних суб'єктів світових господарських зв'язків.

Основною формою міжнародних корпорацій є транснаціональні компанії (ТНК).

*Організаційна структура міжнародної корпорації* є системою взаємозалежних підрозділів, що перебувають у певному підпорядкуванні і субпідрядності один до одного.

З урахуванням цього у міжнародній корпорації виділяються дві складові.

Перша - це головна або материнська компанія. Друга - це підлеглі підрозділи, що контролюються. Головна компанія виконує такі функції:

- 1) стратегічного управління всіма підрозділами, включаючи єдину маркетингову, виробничу, фінансову, інвестиційну, кадрову політику;
- 2) розробку довгострокових планів;
- 3) фінансовий і адміністративний контроль за діяльністю підрозділів, внутрішній аудит;
- 4) координацію оперативної (поточної) господарської діяльності підрозділів;





5) координацію науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та виконання великих загальнокорпоративних проектів.

### **3. Роль ТНК у сучасному міжнародному бізнесі**

#### **Характерні риси сучасного міжнародного бізнесу:**

1. Глобальний характер міжнародного бізнесу: він охоплює світову систему ділового інформаційного обміну, усесвітній фінансовий ринок, глобальну структуру технологічних нововведень і т.д.

2. Ускладнення продукції, що надходить у міжнародний товарообіг, часте її відновлення і зміна, швидке розширення асортименту, ріст числа взаємозамінних продуктів.

3. Велика кількість, складність, частота і розмаїтість комерційних операцій на світовому ринку робить їх більш різнобічними і багатогранними.

*Транснаціональні компанії* - це компанії, що володіють або контролюють виробничі активи в двох або більше країнах шляхом здійснення прямих іноземних інвестицій або внаслідок створення стратегічного альянсу з іноземними фірмами.

*У ТНК існує два типи виробництва:*

1) Багатонаціональне виробництво - у компанії існує окрема стратегія щодо кожної країни. Вона конкурує з місцевими підприємствами.

2) Глобальне виробництво - міжнародні компанії конкурують між собою в усьому світі.

#### **Особливості ТНК:**

1. Міжнародна діяльність грає для ТНК не менше, а часто і більш важливе значення, ніж внутрішні операції.

2. ТНК мають у своєму розпорядженні широку промислову базу за кордоном.

3. ТНК, як правило, займаються всіма доступними видами міжнародного бізнесу.

#### **Позитивні наслідки діяльності ТНК:**

1. Зміцнення ресурсної і виробничої бази країн.

2. Розширення експортних можливостей.

3. Сприяння реструктуризації економіки країн-реципієнтів.

4. Поширення передової технології.

5. Поглиблення міжнародного поділу праці.



## 6. Посилення процесів інтернаціоналізації і глобалізації.

### **Негативні наслідки діяльності ТНК:**

1. ТНК передають слаборозвиненим країнам не відповідні їхньому рівню розвитку технології з жорсткими обмеженнями на продаж.

2. Централізація і контроль основних функцій ТНК із країн приналежності закріплюють неокolonіальну залежність слаборозвинених країн.

3. Якщо країна намагається жорстко регулювати діяльність ТНК, останні просто покидають її і переміщаються туди, де регулювання слабше.

4. Важлива інформація про різні країни поширюється на міжнародному рівні глобальними розвідувальними мережами ТНК.

5. ТНК зневажають інтересами місцевих робітників, оскільки їхня діяльність носить глобальний характер.

6. ТНК уникають сплати податків шляхом внутрішнього переливу капіталу в країни з нижчим рівнем оподаткування.

7. Встановлюючи штучні ціни, ТНК підривають спроби країн управляти власною економікою.

## **ТЕМА 2. СТАНОВЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **План**

1. Глобалізація та інтернаціоналізація міжнародного бізнесу.
2. Позитивні та негативні сторони глобалізації.
3. Взаємозв'язок накопичення знань і глобалізації бізнесу.

### **1. Глобалізація та інтернаціоналізація міжнародного бізнесу.**

*Глобалізація* - це посилення взаємозалежності національних економік, переплетення соціально-економічних процесів, що відбуваються в різноманітних регіонах світу і спонукають фірми до пошуку кращих умов діяльності.

*Інтернаціоналізація бізнесу і менеджменту* - поєднання зусиль національних і міжнародних компаній різних країн у здійсненні різноманітних ділових операцій.

### **Джерела глобалізації:**



1. Лібералізація й інші форми економічної лібералізації.
2. Перетворення багатонаціональних підприємств і інших організацій, як приватних, так і державних, в основних суб'єктів глобальної економіки (переміщення міжнародних конфліктів із рівня країни на фірмовий рівень).
3. Досягнення глобальної однодумності в оцінці ринкової економіки і системи вільної торгівлі.
4. Тенденції сучасного глобалізованого культурного розвитку.

#### **Рушійні сили глобалізації:**

- подолання нерівномірного розміщення сировинних і енергетичних ресурсів по території планети;
- природно-кліматичні і економіко-географічні відмінності, що зумовлюють територіальний поділ праці, спеціалізацію країн і викликають розвиток і поглиблення взаємозв'язків між ними;
- досягнення транспорту і комунікацій;
- наростання відкритості ринків і м/н відносин;
- прискорення темпів технологічних нововведень і виведення винаходів на ринок;
- кооперація зусиль багатьох держав в екологічній сфері.

#### **Гальмуючі фактори глобалізації:**

- відмінності соціально-економічних систем;
- втручання держав в економіку і політика протекціонізму;
- коливання обмінних курсів;
- традиційні конфлікти;
- ідеологічні розбіжності;
- релігійні обмеження.

#### **Ключові фактори глобалізації:**

- інтернаціоналізація;
- етика;
- підприємництво;
- ділові комунікації.

#### **2. Позитивні та негативні сторони глобалізації.**

##### **Позитивні сторони глобалізації:**

1. Економія на масштабах виробництва.
2. Поглиблення міжнародного поділу праці.
3. Більш ефективний розподіл світових засобів.
4. Мобілізація більш значних фінансових ресурсів.
5. Підвищення продуктивності праці в результаті раціоналізації



виробництва і поширення передової технології.

6. Розширення життєвих перспектив населення.

7. Кінцевим результатом глобалізації повинно стати загальне підвищення добробуту у світі.

### **Негативні сторони глобалізації:**

1) Нерівномірний розподіл переваг:

а) Серед країн - основну частину переваг одержують багаті країни або індивіди, що породжує погрозу конфліктів на регіональному, національному й інтернаціональному рівні;

б) У галузевому - ряд галузей програють від глобалізаційних процесів, гублячи свої конкурентні переваги через зростання відкритості ринків. Як результат, відбуваються хворобливі трансформації в традиційній господарській структурі, що потребують великих соціальних витрат.

2) Потенційна регіональна і глобальна нестабільність через взаємозалежність національних економік на світовому рівні.

3) Деіндустріалізація економіки - глобальна відкритість асоціюється зі зниженням зайнятості в обробних галузях, збільшенням питомої ваги зайнятості в сфері послуг.

4) Переведення виробничих потужностей у країни з низькою оплатою праці.

5) Збільшення розриву в рівнях зарплати кваліфікованих і менше кваліфікованих робітників, ріст безробіття серед останніх.

### **3. Взаємозв'язок накопичення знань і глобалізації бізнесу.**

Сучасний процес міжнародної економічної інтеграції, об'єктивно сам є продуктом інтеграції знань - і не просто знань, а суперсучасних і дуже динамічно обновлюваних знань. Ця система знань породжується міжнародною бізнес-практикою і глобальна по своїй природі. Це зауваження виключно важливе, оскільки ефект глобалізації, тобто той факт, що ця система знань максимально ефективна саме на світовому полі бізнесу, як раз і визначає головну відмінну рису сучасності. Можна констатувати: неучасть фірми (тим більше країни) у міжнародному бізнесі сьогодні відразу і різко обмежує ефективність бізнесу (потенційну і реальну) за тієї причини, що не може використовувати не просто можливості міжнародного бізнесу, але і глобального міжнародного бізнесу. При цьому входження на кожну наступну сходинку має жорстко



взаємозв'язані передумови і наслідки, а саме:

- лише накопичення відповідної критичної маси знань і компетентності дозволяє фірмі перейти на наступний рівень глобальності в м/н бізнесі і відповідно потенційно отримати всі ефекти від цього рівня;
- з іншого боку, один з найважливіших ефектів цього (нового) рівня глобалізму - нове накопичення знань і компетентності для подальшого просування.

### ТЕМА 3. СУТНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### План

1. Співвідношення понять менеджмент, світовий менеджмент і міжнародний менеджмент.
2. Методологічні основи міжнародного менеджменту.
3. Переваги і недоліки моделей міжнародного менеджменту.
4. Сучасні тенденції розвитку міжнародного менеджменту.

#### **1. Співвідношення понять менеджмент, світовий менеджмент і міжнародний менеджмент.**

*Менеджмент* - це самостійний вид фахової діяльності, спрямований на досягнення в ході будь-якої форми господарювання фірми, що діє в ринкових умовах, визначених намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів економічного механізму менеджменту.

*Міжнародний менеджмент* (ММ) - це процес застосування управлінських концепцій і інструментів у багатокультурному середовищі і отриманні, завдяки цьому, додаткових вигод і заощадження часу. ММ - особливий вид менеджменту, головними цілями якого є формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних і інших особливостей цих країн і міждержавної взаємодії.

*Система світового менеджменту* - це сукупність всіх управлінських систем розвитку суспільного виробництва, що



функціонують у країнах світового співтовариства, весь досвід керування усередині кожної країни і між ними.

### **Особливості міжнародного менеджменту МК:**

1) наявність розвинених підприємницьких функцій (складових) організацій, які дають змогу корпорації будувати й підтримувати надійні зв'язки із зовнішнім середовищем;

2) використання менеджментом корпорацій значних коштів великої кількості індивідуальних акціонерів в інтересах певної їх групи, насамперед членів рад директорів та вищого менеджменту;

3) специфічне адміністрування найбагатших акціонерів у вигляді контролю над власністю. Відбувається розподіл влади на законодавчу (Рада директорів) і виконавчу (вищий менеджмент), поділ між якими провести сьогодні практично неможливо. Це зумовлює певне поєднання функцій підприємництва і власне менеджменту в діяльності тих вищих керівників, що входять до складу ради директорів;

4) існування великої кількості ланок організаційної структури управління, що висуває на перший план проблему децентралізації управлінської діяльності;

5) деперсоналізація менеджменту, пов'язана з прийняттям ключових рішень не окремими менеджерами, а певними ланками організаційної структури, групою менеджерів;

6) професіоналізація менеджменту, яка полягає в тому, що серед керівників різних рівнів, а також фахівців систематично зростає прошарок співробітників, які, крім звичайної вищої освіти, мають додаткову освіту з менеджменту;

7) формування специфічного феномена корпоративної культури.

## **2. Методологічні основи міжнародного менеджменту**

### **I. Загальні принципи:**

1. Науковість
2. Системність.
3. Взаємовигідність.

### **II. Специфічні принципи:**

1. Суверенітет (держава має виключне право на використання своїх природних ресурсів, вибір економічної системи).
2. Політична незалежність.



3. Суверенна рівність - рівність держав як партнерів у МЕВ.

4. Територіальна цілісність.

5. Невтручання у внутрішні справи один одного.

6. Взаємна і справедлива вигода.

7. Мирне співіснування держав із різноманітним суспільним ладом.

8. Рівноправність і самовизначення народів.

9. Мирне врегулювання спорів.

10. Усунення кривди, що виникає в результаті застосування сили.

11. Сумлінне виконання міжнародних зобов'язань.

12. Повага прав людини й основних свобод.

13. Відсутність прагнення до гегемонії на сфері впливу.

14. Сприяння міжнародної соціальної справедливості.

15. Міжнародне співробітництво з метою співробітництва.

16. Вільний доступ до моря і від нього для країн, що не мають виходу на нього.

### **III. Національні принципи:**

1. Суверенітет народу в здійсненні ЗЕД.

2. Свобода зовнішньоекономічного підприємництва.

3. Юридична рівність і недискримінація.

4. Верховенство закону.

5. Захист інтересів суб'єктів ЗЕД.

6. Еквівалентність обміну, неприпустимість демпінгу.

### **Функції менеджменту:**

1. Планування.

2. Організація.

3. Мотивація.

4. Контроль.

### **Об'єкти і суб'єкти міжнародного менеджменту**

**Суб'єкти міжнародних економічних відношень** є і суб'єктами

міжнародного менеджменту.

У міжнародному менеджменті виділяють 5 видів суб'єктів:

1) Фізичні особи.

2) Юридичні особи.

3) Об'єднання.

4) Групи держав - інтеграційні угруповання країн.

5) Міжнародні організації, міжнародні економічні організації,



міжнародні валютно-фінансові організації, міжнародні господарські об'єднання, міжнародні товариства і т.д.

**Об'єкти міжнародного менеджменту** - конкретні види, форми міжнародного бізнесу:

1. Експорт - імпорт товарів.
2. Експорт-імпорт послуг.
3. Здійснення господарської діяльності за кордоном.
4. Використання нематеріальних активів за кордоном.
5. Інвестиції:
  - а) прямі інвестиції;
  - б) портфельні інвестиції.
6. Спільні підприємства.
7. Змішані підприємства.
8. Багатонаціональні (ТНК) компанії.

### 3. Переваги і недоліки моделей міжнародного менеджменту.

Таблиця 3.1

Переваги і недоліки моделей міжнародного менеджменту

Модель	Переваги	Недоліки
Інтернаціональна (міжнародна)	Переміщення придбаного досвіду на закордонні ринки	Відсутність реагування на особливості місцевого попиту. Спроможність реалізувати переваги місцезнаходження
		Нездатність використовувати ефект кривої досвіду
Мульти-національна	Прийняття товарної пропозиції та маркетингу до місцевих особливостей	Нездатність реалізувати економію на місцезнаходженні. Нездатність використовувати ефект кривої досвіду. Нездатність перенести отриманий досвід на закордонні ринки



Глобальна	Досягнення ефектів кривої досвіду. Досягнення економії за рахунок масштабів	Слабке реагування на особливості місцевого попиту
	Досягнення ефектів кривої досвіду	
Транснаціональна	Досягнення економії за рахунок масштабів. Пристосування товарної пропозиції та маркетингу до місцевих особливостей. Одержання вигоди від глобального навчання	Складність впровадження, зумовлена організаційними проблемами

#### 4. Сучасні тенденції розвитку світового менеджменту

Узагальнення досвіду навчання маркетингу і менеджменту у провідних школах бізнесу світу дає змогу вирізнити такі альтернативні підходи до навчання маркетингу, менеджменту, фінансів та ін.:

- 1 кейс-метод Гарвардської школи бізнесу;
- 2 метод досліджень Чиказької школи бізнесу;
- 3 навчання за допомогою практикуючих менеджерів у Кейптаунському університеті (Південно-Африканська Республіка);
- 4 японський підхід до навчання.

Інші навчальні заклади або віддають перевагу одному з запропонованих методів, або ж комбінують зазначені підходи у різному співвідношенні для різних дисциплін і програм.

##### **Переваги кейс-методу:**

- наближеність до життя в бізнесі;
- двоетапне обговорення (мікрогрупа і програма в цілому);
- співпраця слухачів і формування навичок роботи в групі;
- співпраця слухачів із викладачами;
- можливість перевірити пропозиції реальною практикою;
- розмаїття підходів;
- висока мотивація навчання;
- формування навичок прийняття рішень.

##### **Проблеми:**

- високі витрати на підготовку кейсів (до 2 тис. дол. на 1 кейс);



- потреба у висококваліфікованих дослідниках для підготовки нових кейсів;

- старіння кейсів;

- складна методика проведення занять і потреба тренінгу викладачів;

- спеціальні аудиторії (амфітеатр, модернізована система дощок, технічні засоби та ін.);

- відсутність індивідуального підходу.

### **Метод досліджень Чиказької школи бізнесу:**

#### Переваги:

- високий рівень фундаментальної підготовки;

- гнучкість програм і змісту навчання;

- конкуренція серед слухачів;

- конкуренція серед викладачів, до яких записується певна кількість слухачів;

- формування надійних практичних навичок аналізу, обґрунтування концепції, прийняття рішень, які спрямовані в майбутнє;

- співпраця з компаніями та обґрунтування для них комплексних пропозицій;

- розвиток самостійності слухачів, відповідальність за результати, вміння працювати у складі тимчасових проектних груп.

#### Проблеми:

- необхідність створення великого банку публікацій, що можуть бути предметом дослідження з конкретних дисциплін;

- високі вимоги до викладачів, які мають поєднувати у своїй діяльності педагогічну діяльність, дослідження, консалтинг і вміння організувати колективну роботу;

- надмірна індивідуалізація навчання, що утруднює групову роботу серед студентів і призводить до різного рівня кваліфікації;

- складність започаткувати і підтримання взаємовигідних стосунків із компаніями.

### **Підхід Кейптаунського університету:**

#### Переваги:

- практична спрямованість навчання: вивчається те, що корисно і стосується справи;

- добрі знання слухачами сучасних проблем і реального досвіду бізнесу, інструментів менеджменту;



- економія витрат на утримання викладачів;

- проведення значної кількості занять безпосередньо в компаніях;

- дієві зв'язки навчальних закладів із компаніями.

**Проблеми:**

- труднощі формування команди викладачів;

- різний рівень викладання дисциплін, різна методика, що потребує від слухачів пристосування до викладачів;

- порушення логіки опанування навчального плану і розкладу через зайнятість викладачів;

- недостатній рівень фундаментальної підготовки слухачів.

**Японський підхід до навчання менеджменту і маркетингу:**

**Переваги:**

- чітка орієнтація навчання на практику роботи у конкретній компанії;

- висока мотивація навчання;

- відсутність бар'єрів між навчанням і практикою;

- висока віддача від навчання, оскільки підготовка здійснюється під певні посади;

- сприятливі матеріально-технічні й фінансові умови для навчання.

**Проблеми:**

- недостатня фундаментальна підготовка, завищення ролі прикладних дисциплін;

- вузький світогляд навчання, труднощі застосування отриманих знань і навичок в інших компаніях, а також на вищому рівні менеджменту;

- висока вартість навчання в розрахунку на одного слухача.



## ТЕМА 4. СИСТЕМА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І ЙОГО СЕРЕДОВИЩЕ

### План

1. Особливості і структура аналізу зовнішнього середовища діяльності міжнародної компанії
2. Рольові функції міжнародного менеджера в контексті аналізу зовнішнього середовища
3. Характеристика середовища ведення МБ в Україні.

### **1. Особливості і структура аналізу зовнішнього середовища діяльності міжнародної компанії**

*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.

#### **Політико-правове середовище**

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

*Політична складова політико-правового середовища включає три фактори впливу на діяльність міжнародних корпорацій:*

1. Урядові позиції щодо міжнародних операцій.
2. Ефективність державного управління.
3. Політична стабільність.

З урахуванням різноманітного історичного досвіду існує чотири правових системи: звичайне, цивільне, теократичне та соціалістичне право, які використовуються в усіх країнах з певними особливостями.

#### **Економічне середовище**

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

Для порівняння економічного середовища різних країн



використовують різноманітні інструменти. Найбільш поширеними є такі:

- індекс конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму;
- індикатор структурних реформ Європейського банку реконструкції і розвитку;
- індекс лібералізації де Мело-Денізера-Гельба;
- індекс інституційної якості Кауфмана-Крейда-Зойдо-Лобатона-Ведера.

### **Соціально-культурне середовище**

*Соціально-культурне середовище* - це певні фізичні, демографічні норми і норми поведінки, характерні для кожної країни, що впливають на методи ведення справ.

Всі розглянуті раніше компоненти зовнішнього середовища важливі для діяльності міжнародного менеджера. Але якщо економічні, політичні і правові оцінки можуть готувати для нього відповідні служби фірми, то в культурному фоні він повинен достатньо глибоко розбиратися особисто.

*Угруповання країн на основі схожості рис культур:*

1. Англomовні.
2. Романські європейські.
3. Німецькі.
4. Скандинавський.
5. Близькосхідні (Туреччина, Іран, Греція).
6. Арабські (Кувейт, ОАЕ).
7. Далекосхідні.
8. Латиноамериканські.
9. Незалежні (Бразилія, Японія, Індія, Ізраїль).

*Культура* – це набуті знання, які використовуються людьми для пояснення досвіду і загальної суспільної поведінки.

### **Основні характеристики культури:**

1. Засвоєність.
2. Причетність.
3. Спадкоємність.
4. Символічність.
5. Моделювання.
6. Адаптивність.



## **2. Рольові функції міжнародного менеджера в контексті аналізу зовнішнього середовища**

У контексті аналізу зовнішнього середовища міжнародний менеджер виконує сім основних ролей.

*Ролі міжнародного менеджера:*

1. Міжнародний менеджер як організатор стратегічного пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку.
2. Міжнародний менеджер як стратегічний мотиватор.
3. Міжнародний менеджер як культурний аналітик.
4. Міжнародний менеджер як ефективний організатор і керівник інтернаціонального колективу.
5. Міжнародний менеджер як дипломат.
6. Міжнародний менеджер як суспільний діяч.
7. Міжнародний менеджер як «стратегічний оптимізатор» міжнародного бізнесу.

## **3. Характеристика середовища ведення міжнародного бізнесу в Україні**

### **1. Політико - правове середовище.**

Для формування сприятливого політико - правового середовища в Україні необхідно:

1.1. Перебороти відірваність від міжнародних економічних структур. Перші кроки зроблені - Україна - член МВФ, МБРР, міжнародних фінансових корпорацій. Міжнародних асоціацій розвитку, а також - член СНД, ЧЕС (Чорноморське економічне співробітництво).

1.2. Розвивати внутрішні ринкові структури й інститути для забезпечення ефективності міжнародної діяльності. Для цього сформовані і діють інститути, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність: міністерства, банки, Державний митний комітет, антимонопольний комітет, міжвідомча комісія з зовнішньої торгівлі, НДІ міжнародного профілю й ін. організації.

1.3. Удосконалювати законодавчо-правову базу здійснення міжнародної діяльності.

2. Економічне середовище. Основним стримуючим чинником розвитку міжнародного бізнесу є незавершеність ринкових перетворень. Необхідно:

2.1. Завершити приватизацію, значно підвищивши роль



- 2.2. Зміцнити національну валюту. Подолати платіжну кризу.
- 2.3. Враховувати розвиток окремих сфер національної економіки.
3. Соціально-культурне середовище:

3.1. Включення особистих інтересів у сферу економічних відносин.

3.2. Подолання інерційності господарського мислення.

3.3. Формування адаптованого до умов української ментальності механізму реалізації прийнятих законодавчих актів.

3.4. Формування позитивної суспільної думки про міжнародний бізнес.

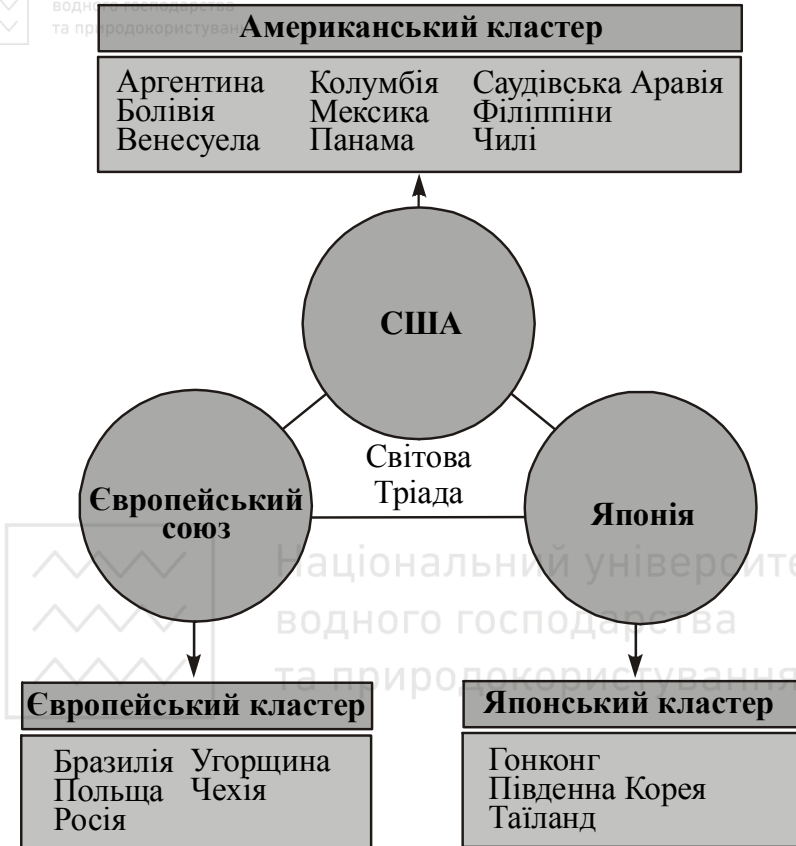
## ТЕМА 5. ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РІЗНИХ КРАЇНАХ

### План

1. Національні школи і досвід менеджменту в різних країнах.
2. Порівняльний аналіз американського та японського менеджменту.
3. Характеристика менеджерів різних країн.
4. Національні стереотипи.

#### **1. Національні школи і досвід менеджменту в різних країнах**

*Кластер означає* групу країн переважно одного географічного регіону, яким притаманні загальні форми економічних відносин і однотипна соціально-культурна складова менеджменту міжнародних корпорацій, що мають походження з країн цього кластера.



**Рис. 5.1. Основні світові кластери прямих іноземних інвестицій та міжнародної торгівлі**

#### **а) Американська школа менеджменту**

1. Перша історична класична школа, що залишається провідною у світі і зараз.

2. Ґрунтовна менеджерська освіта (268 шкіл бізнесу мають двохрічну програму магістр ділового адміністрування – The Master of Business Administration – які щорічно закінчують понад 70 тисяч чоловік).

3. Жорсткий агресивний менеджмент.

4. Величезна кількість навчальних і наукових видань





**б) Японська школа менеджменту**

1. Використовує зарубіжний (насамперед США) досвід менеджменту.
2. Ґрунтується на колективістських засадах.
3. Акцент робиться на підготовці менеджерів у компаніях.
4. Зорієнтований на світові ринки.

**в) Щодо європейської школи менеджменту, то її досвід не є однорідним:**

**Досвід Франції:**

1. Державний сектор – 20% валового національного продукту.
2. Мета уряду – ефективне використання переважної кількості ресурсів країни.
3. Планування в 40-50-і роки: регламентація використання ресурсів.
4. Планування в 60-70-і роки: індикативний план як форма координації державного і приватного сектору.
5. Стратегічне планування в 80-90-і роки.
6. Два типи державних підприємств:
  - а) ринкового типу, що конкурують на ринку і втручання держави в їх діяльність незначне;
  - б) монополісти, яких підтримує держава.
7. Пріоритети п'ятирічних планів: економічне зростання, цінова стабілізація, баланс у зовнішньоекономічних розрахунках, належна зайнятість, підтримка пріоритетних галузей промисловості і національних проектів.

**г) Досвід Німеччини:**

1. Довіра влади у керівництві трудовою діяльністю.
2. Авторитаризм – функція лідерства.
3. Турбота менеджерів про підлеглих.
4. Закон про залучення робітників до управління підприємствами (1951 рік).
5. Утворення виробничих рад: вибори через 4 роки, що проводять свої засідання в робочий час.
6. Включення представників трудового колективу (трудовах директорів) до складу виконавчого комітету, в яких вони представляють інтереси співробітників і одночасно приймають рішення в інтересах всього підприємства.



## 2. Порівняльний аналіз американського і японського менеджменту

Таблиця 5.1

Порівняльна характеристика японського і американського підходу до менеджменту

Японський менеджмент	Американський менеджмент
<b>Планування</b>	
1. Довгострокова орієнтація	1. Переважно короткострокова орієнтація
2. Колективне прийняття рішень (по колу) з консенсусом	2. Індивідуальне прийняття рішень
3. Залучення багатьох людей до підготовки і прийняття рішень	3. Залучення небагатьох людей до прийняття рішень і “Продаж” рішення особам з іншими цінностями
4. Потік рішень формується знизу вгору і назад	4. Потоки рішень утворюються зверху і рухаються вниз
5. Повільне прийняття рішень і швидка їх реалізація	5. Швидке прийняття рішень, повільна їх реалізація, яка потребує компромісу, частого узгодження рішень у субординації
<b>Організація</b>	
1. Колективна відповідальність і звітність	1. Індивідуальна відповідальність
2. Неясність відповідальності за рішення	2. Ясність і конкретність відповідальності за рішення
3. Неформальні організаційні структури	3. Формальні бюрократичні організаційні структури
4. Добре відома загальна організаційна структура і філософія; відчуття конкуренції з іншими компаніями	4. Брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії ніж компанії
<b>Укомплектовування штатів</b>	
1. Нові працівники комплектуються переважно з навчальних закладів, або ж	1. Працівники набираються як із навчальних закладів, так і інших компаній, досить часто переходячи

знаходяться всередині компанії для заміщення вакантних посад	з однієї компанії до іншої
2. Повільне просування по категоріях посад	2. Прагнення швидкого успіху
3. Лояльність компанії	3. Лояльність професії
4. Надзвичайно рідкі оцінки виконання для нових співробітників	4. Часті оцінки виконання для нових співробітників
5. Оцінка довгострокового виконання	5. Оцінка короткострокових результатів
6. Просування базується на багатьох критеріях	6. Просування ґрунтується переважно на індивідуальному виконанні
7. Тренінг і розвиток персоналу вважається довгостроковою інвестицією	7. Тренінг і розвиток персоналу сприймаються із сумнівом (як загроза плинності кадрів)
8. По життєвий найм для більшості великих компаній	8. Поширена службова невпевненість
<b>Керівництво</b>	
1. Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи	1. Лідер діє як голова групи, що приймає рішення
2. Патерналістський стиль	2. Директивний стиль (сильний, фірмовий, визначений)
3. Загальні цінності, що полегшують співробітництво	3. Часто різні цінності, індивідуалізм, заважає інколи співробітництву
4. Уникнення конфронтації, двозначність керівництва, наголос на гармонії	4. Загальна між особова конфронтація, наголос на ясності
5. Висхідні комунікації	5. Переважно низхідні комунікації
<b>Контроль</b>	
1. Контроль парний	1. Контроль начальника
2. Фокус контролю на груповому виконанні	2. Фокус контролю на індивідуальному виконанні
3. Спасіння обличчя	3. Встановлення провини
4. Широке використання	4. Обмежене використання гуртків

### 3. Характеристика менеджерів деяких країн

#### а) Американські менеджери

- Високий прагматизм
- Високі досягнення, компетентна орієнтація
- Наголос на максимізацію прибутків, організаційну ефективність, високу продуктивність

#### б) Японські менеджери

- Високий прагматизм
- Сильний наголос на розмір і зростання фірми
- Висока цінність компетенції і досягнень

#### в) Корейські менеджери

- Високий прагматизм
- Високий індивідуалізм
- Високі досягнення і компетентна орієнтація

#### г) Індійські менеджери

- Сильна моральна орієнтація
- Високий індивідуалізм
- Сильний наголос на організаційну узгодженість і компетенцію

#### д) Австралійські менеджери

- Висока моральна орієнтація
- Висока гуманістична орієнтація
- Низька цінність досягнень, успіху, конкурентоздатності і ризику

### 4. Національні стереотипи

#### Американський національний стереотип (США)

Жителя США можна вважати продуктом змішання різних національних культур, причому умови життя і багаторічний "клімат демократії" дозволили певною мірою взяти все найкраще від різних націй і формувати із нащадків емігрантів образ типового американця, що характеризується наступними рисами:

1. Жорсткий прагматизм, орієнтація на реальну, що приносить користь справу, повага і прагнення до матеріального достатку і заробляння грошей.

2. Цільовий динамізм.



3. Американець виключно з повагою відноситься до часу, і тим більше до часу як найважливішому діловому ресурсу.

4. Визначальні особисті риси типового американця - це глибокий індивідуалізм і впевненість у тому, що лише ти сам можеш все зробити для себе, і, відповідно, виняткова самостійність у прийнятті і реалізації рішень.

5. Відношення до інших людей і комунікативні риси характеризуються загальною дружелюбністю, відвертістю і щирістю, готовністю до співробітництва і пошуку розумних компромісів.

6. Жорсткий розподіл ділового і особистого в американській діловій практиці і в поведінці взагалі.

#### **Англійський національний стереотип:**

1. Спорідненим у англійця з американцем є їх прагматичність, орієнтація на діло і дію, життєвий здоровий глузд. При цьому у англійців не спостерігається американської пристрасті до грошей і збільшенню доходу як головному мірилу життєвих досягнень. Скоріше, англієць відноситься до бізнесу як до гри і спорту.

2. Важлива відмінна риса англійців - нелюбов до абстрактних проектів, за якими не стоїть реального діла.

3. В основі відмінностей особистих національних рис лежить почуття власної гідності.

4. Глибока повага до традицій національних, державних, сімейних і інших.

5. Певний етноцентризм, але у порівнянні з американським він - більш прихований, виключно коректний і, як правило, не проявляється у формах, що зачіпали б національні почуття інших людей.

#### **Французький національний стереотип:**

1. Інтелектуалізм, любов до мистецтва, гармонії і краси - цікаво проявились у сфері ділового життя.

2. Зворотній бік - побоювання і нерішучість у сфері реалізації і практичного виконання всього задуманого на папері.

3. Національна риса - нелюбов до компромісів і більша, ніж в інших націй, схильність до конфліктів і спорів при вирішенні різних проблем.

4. Щодо особистих рис, їх манери і стилю спілкування, поведінці в сім'ї та в особистому житті взагалі, то тут діє ефект

компенсації. А саме, француз вільний від умовностей, природний і відрізняється гумором та винахідливістю в неофіційній обстановці, на протипагу жорстким схемам, законам і регламентам у діловому і офіційному житті.

#### **Японський національний стереотип:**

1. Базові риси стереотипу - це надзвичайно продуктивне поєднання справді безмірної працьовитості (працелюбності) і терпіння японців з таким же безмежним внутрішнім прагненням до краси і досконалості.

2. Японці - безумовні традиціоналісти, але, оригінальні традиціоналісти.

3. Дисциплінованість і відповідальність перед колективом (групою), визнання безумовного авторитету колективу, готовність приносити в жертву свої особисті потреби та інтереси.

4. Життєві риси нації - ввічливість і делікатність, акуратність і порядність (що високо цінується у партнерах), східне вміння володіти собою і абсолютний контроль над особистою поведінкою і емоціями.

## **ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

### **План**

1. Особливості управління персоналом в міжнародних організаціях.

2. Система управління персоналом.

3. Відбір персоналу для МНК та формування міжнародного колективу.

4. Основні моделі та теорії управління персоналом в транснаціональних корпораціях.

#### **1. Особливості управління персоналом в міжнародних організаціях**

*Мене́джмент персоналу в МНК* – це особливий вид управлінської діяльності, сукупність принципів, норм і методів



управління міжнародним колективом організації, що здійснює діяльність у світовому масштабі.

### **Особливості менеджменту персоналу в МНК:**

1. Культурні фактори та етичні проблеми (які відображаються на діях персоналу міжнародної фірми).
2. Різна практика управління людськими ресурсами в різних філіях .
3. Відмінності ринків праці в різних країнах.
4. Необхідність переміщення співробітників між підрозділами компанії, які знаходяться в різних країнах.
5. Відносини між працівниками, профспілками та підприємцями
6. Національна орієнтація персоналу.
7. Ускладнення контролю виконання.

Існує ряд факторів, що відрізняє управління персоналом у своїй країні («домашній» варіант УЛР (управління людськими ресурсами)) від міжнародного УЛР:

1. *Культурні фактори.*
2. *Економічні фактори.*
3. *Стиль і практика управління. Відмінності ринків праці і фактори трудових затрат.*
4. *Проблеми переміщення робочої сили.*
5. *Фактори відносин у промисловості.*
6. *Національна орієнтація.*
7. *Фактори контролю.*

### **2. Система управління персоналом**



Рис. 6.1. Загальна структура управління персоналом міжнародної корпорації

### 3. Відбір персоналу для ТНК та формування міжнародного колективу

#### Підходи до відбору персоналу, що використовують МНК:

1) Етноцентризм – управлінський персонал на всі ключові посади як дома, так і за кордоном підбирається з числа “домашніх” керівників. Цей підхід використовується в фірмах з підвищеною централізацією управління.

2) Поліцентризм – призначаються на керівні посади в країні базування і в країнах-реципієнтах представники національності даної країни. Цей підхід ґрунтується на довірі до місцевих керівників і кращому розумінні ними місцевих ринків, людей та політики в країні перебування.





3) Регіоцентризм – передбачається, що глобальні ринки повинні управлятися регіонально, і призначення на ключові посади визначається специфікою регіону.

4) Геоцентризм – призначення на ключові посади визначається кваліфікацією працівника і не залежить від національності, культури, оточення.

Джерела людських ресурсів для МНК:

- 1) місцеві громадяни;
- 2) експатріанти;
- ✓ громадяни країни походження;
- ✓ громадяни третіх країн.

#### **4. Основні моделі та теорії управління персоналом в транснаціональних 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 малорозвинутих країнах.

*Патерналістське керівництво* базується на участі окремих підлеглих 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.

У міжнародних корпораціях використовується також модель керівництва Р. Лайкерта, що включає чотири системи.

#### **Теорії управління персоналом транснаціональної корпорації** **Теорія "ХУ". Мак-Грегора.**

**Мак-Грегор** запропонував дві теорії: *теорію "Х" і теорію "У"*. **Теорія "Х"** - це традиційний погляд на управління і контроль, або передумови автократичного керівника по відношенню до робітників, згідно з яким:



1. Кожна господарська людина не бажає працювати і намагається

ухилитися від роботи, наскільки це можливо.

2. Оскільки люди не схильні до праці, доводиться їх примушувати, керувати ними і погрожувати їм покаранням, якщо вони не докладають належних зусиль для досягнення організаційних цілей.

3. Кожна людина нечестолюбна, понад усе прагне особистого спокою, намагається уникнути відповідальності, бути підлеглою, щоб нею керували.

**Теорія "Y"**, яка є засобом інтеграції індивідуальних і групових цілей, виходить з інших припущень керівника щодо своїх підлеглих:

1. Праця для людини так само природна, як і гра на відпочинку.

2. Люди наділені здібностями для самоуправління і самоконтролю.

3. Відданість цілям є функцією винагороди, яка асоціюється з досягненням цих цілей.

4. Нормальна людина, яка поставлена у відповідні умови, не тільки бере на себе відповідальність, а й прагне її.

5. У людей під час вирішення організаційних проблем часто виявляється схильність до творчості, багате уявлення, винахідливість.

6. В умовах сучасного індустріального суспільства інтелектуальний потенціал нормальної людини в рідкісних випадках використовується повністю.

*Практична користь теорій "X" і "Y"* полягає у тому, що Мак-Грегор визначив крайнощі, які менеджер використовує для себе як припущення. У реальному житті конкретні люди - це "XY". Співвідношення між зазначеними елементами змінюється не тільки від людини до людини, а й залежить від самої роботи, стану здоров'я та ін. Менеджеру не можна мислити крайнощами, а необхідно робити вибірково адаптацію припущень.



## ТЕМА 7. СТРАТЕГІЯ І ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

### План

1. Сутність та алгоритм стратегічного планування в міжнародному менеджменті.
2. Стратегії діяльності ТНК.
3. Стратегія імпорту, експорту та розміщення міжнародного виробництва.
4. Міжнародні стратегічні альянси.

### 1. Сутність та алгоритм стратегічного планування в міжнародному менеджменті

1. Слово “стратегія” походить від грецького “strategos” – мистецтво генерала.

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

ТНК при плануванні своєї діяльності вдаються до стратегічного менеджменту, який складається з етапів:

1. Стратегічний аналіз середовища.
2. Встановлення головної мети розвитку.
3. Формулювання стратегії.
4. Реалізація стратегії .
5. Контроль та оцінка результатів з наступним коригуванням напрямків діяльності.

Як бачимо, процес є циклічним, що можна зобразити схематично: (див Рис. 7.1)

### Переваги стратегічного планування:

*Стратегічне планування* - це процес визначення головних міжнародних корпорацій, ресурсів, необхідних для її досягнення та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів.

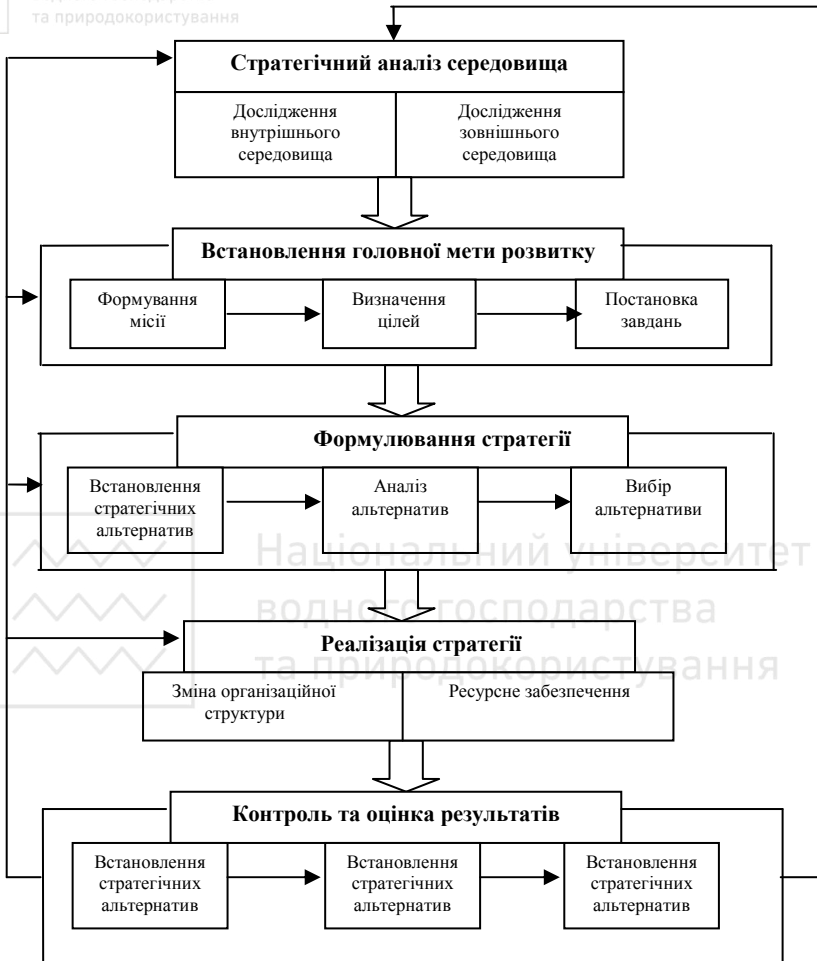


Рис. 7.1. Процес стратегічного менеджменту у ТНК

## 2. Стратегії діяльності ТНК



Основні характеристики окремих стратегій  
зовнішньоекономічної (закордонної) експансії

Назва стратегії, приклад	Характерні ознаки	Позитивні риси	Негативні риси
Міжнародна стратегія	Тиражування однієї й тієї ж продукції в різних країнах. Концентрація виробництва в країні походження. Розміщення виробництва і маркетингу в інших країнах.	Відносно низькі витрати на виробництво завдяки передачі основних умов і продуктів, що використовуються в країні	Відсутність адаптації до місцевих умов. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і місцевих умов
Мультиринкова стратегія	Індивідуалізація продукції для різних ринків. Розміщення виробництва, маркетингу в багатьох різних країнах	Адаптація до місцевих умов	Обмежена передача знань і продуктів між країнами. Обмежені вигоди від масштабів виробництва та розташування
Глобальна стратегія	Централізоване виробництво і маркетинг розташовані в країнах з найменшими виробничими витратами	Вигоди від відповідної локалізації основних процесів. Результати від економії на масштабах	Відсутність адаптації до місцевих умов
Транснаціональна стратегія	Одночасне врахування економії на масштабах і передачі знань та продуктів між країнами	Вигоди від ефекту масштабів і адаптації до місцевих умов	Небезпека відсутності концентрації на витратах та місцевих ринках і прийняття міжнародної стратегії



### **3. Стратегія імпорту, експорту та розміщення міжнародного виробництва**

Міжнародна стратегія діяльності складається з:

1. Стратегії визначення джерел забезпечення (стратегія імпорту);
2. Стратегії розміщення виробництва;
3. Стратегії збуту виробленої продукції (стратегія експорту).

#### **Стратегія імпорту**

Стратегія імпорту передбачає, що фірма, перш ніж орієнтуватись на світові ринки сировини і матеріалів, повинна максимально використати місцеві ресурси для свого виробництва.

#### ***Переваги використання національних ресурсів:***

- ✓ низькі транспортні витрати;
  - ✓ одна валюта;
  - ✓ відсутність митних формальностей;
  - ✓ однакові соціально-культурні умови.
- Необхідно враховувати також вплив зовнішніх факторів:***

- ✓ зниження витрат виробництва;
- ✓ підвищення якості товарів;
- ✓ лінії забезпечення;
- ✓ рівень запасів;
- ✓ коливання валютних курсів.

#### **Стратегія експорту**

**Мета** розробки стратегії експорту – це визначення і постановка конкретних завдань по обслуговуванню ринків кінцевої продукції в різних країнах світу.

#### **Причини необхідності стратегії:**

1. Об'єктивна необхідність експорту сировини і матеріалів на підприємства-виробники.
2. Необхідність експорту комплектуючих на підприємства, які здійснюють збирання готових виробів.
3. Необхідність експорту готової продукції іноземними фірмами, які здійснюють оптову закупівлю і окремим споживачам.

#### **Задачі стратегії експорту:**

1. Отримання прибутку від господарської діяльності.
2. Формування джерел збереження об'ємів виробництва.



3. Пом'якшення проблеми збиткових потужностей на внутрішньому ринку.

4. Розширення можливостей рішення проблем збуту за рахунок регулювання темпів продажу товарів на різних світових ринках.

#### **Етапи розробки стратегії експорту:**

1. Оцінка експортного потенціалу фірми.

2. Отримання інформаційної допомоги, консультацій від експортної служби державних установ (про ринки, ціни).

3. Вибір ринку збуту готової продукції за допомогою виставок, рекламних ярмарок.

4. Аналіз і вивчення потенційних споживачів і конкурентів.

5. Реалізація експортної діяльності фірми здійснюється шляхом:

- прямим продажем готової продукції;
- непрямим продажем готової продукції (найпоширеніша діяльність).

#### **Стратегія розміщення міжнародного виробництва**

**Міжнародне виробництво** – це створення і функціонування господарських суб'єктів на території і за межами країни місцезнаходження їх основного власника.

*Зміст стратегії розміщення міжнародного виробництва* полягає в визначенні оптимального варіанту розміщення господарських суб'єктів в рамках світового господарства.

#### **Фактори, які визначають структурний розвиток міжнародного виробництва**

##### *Внутрішні:*

1. Відносне значення виробничої спеціалізації (виготовлення вина лише в певній країні, місці).

2. Місцезнаходження ринків сировини і збуту.

3. Величина витрат (транспортні дуже великі).

4. Оцінка виміру рівня ризику.

5. Репутація країни (розвинена, розвиваюча).

##### *Зовнішні:*

1. Митні умови.

2. Зовнішні ризики.

3. Місцеві стимули розвитку виробництва.

4. Ємність ринку.

5. Вартість транспортування сировини і готової продукції.



#### 4. Міжнародні стратегічні альянси

*Альянс* – це тісна асоціація, що створюється для досягнення спільних цілей і взаємної вигоди.

##### **Особливості міжнародних стратегічних альянсів:**

1. Походження партнерів з двох і більше країн.
2. Стратегічна значимість для кожного партнера.

*Міжнародні стратегічні альянси* – це відносно тривалі за часом міжорганізаційні угоди із співробітництва, які передбачають спільне використання ресурсів і (або) структур управління двох або більше самостійних організацій, розміщених в двох чи більше країнах, для спільного виконання завдань, пов'язаних з корпоративною місією кожного з них.

##### **Властивості МСА:**

1. Комбінація ресурсів партнерів спрямована на створення такої цінності, загальна величина якої перевищувала б цінність, створену при роздільному використанні ресурсів.
2. Дві і більше організації, об'єднані для реалізації узгоджених цілей, залишаються незалежними після формування альянсів.
3. Фірми-партнери спільно ділять вигоду від функціонування альянсу і здійснюють спільний контроль.
4. Організації-партнери надають постійну підтримку одне одному чи декільком стратегічним напрямкам діяльності альянсу.

##### **Мотиви створення МСА:**

1. Потреби проникнення на ринки.
2. Потреби в фінансових ресурсах, сировині, продуктивних потужностях, будівлях, спорудах.
3. Потреби в знаннях (нових технологіях, ноу-хау і т. д.).
4. Потреба в персоналі (дешева робоча сила).
5. Потреба в задоволенні вимог державного регулювання, зменшення політичного ризику, отримання пільг.

##### **Форми МСА:**

###### **I. Довготермінові угоди про участь в активах.**

1. Без створення нової організації.
  - ✓ а) придбання меншої частки.
  - ✓ б) обмін акціями між партнерами.
2. Зі створенням нової організації - СП.





*це узгоджена діяльність двох і більше партнерів, спрямована на досягнення спільної мети як зі створенням юридичної особи, так і без неї.*

## **II. Контрактні угоди.**

1. Функціональні угоди.
2. Неформальні угоди.

## **ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

### **План**

1. Роль організаційного фактору в міжнародному менеджменті.
2. Організація зовнішньоекономічної діяльності на великих підприємствах.
3. Управління експортною діяльністю малих і середніх підприємств.
4. Організаційні структури для управління імпортною діяльністю малих і середніх підприємств.

### **1. Роль організаційного фактору в міжнародному менеджменті.**

Для визначення якості організаційних структур будь-якого типу найважливішими є наступні характеристики:

#### **Характеристики якості організаційних структур**

- ✓ системний підхід;
- ✓ оптимальне поєднання централізованого керівництва і самоуправління на місцях;
- ✓ чітке визначення функцій, обов'язків і прав кожної із складових частин структури;
- ✓ максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до безпосередніх виконавців;
- ✓ створення механізму швидкого реагування організації на зміни у виробництві і попиті на випущену продукцію;
- ✓ надання повноважень на рішення питань у кожному конкретному випадку тому підрозділу, яке володіє найбільшою інформацією з даного питання;



✓ широке застосування колективних форм організації управління;

✓ пристосування окремих підрозділів апарату управління до всієї системи і системи в цілому до зовнішнього середовища.

Для фірм, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, важливим є завдання адаптації їх організаційної структури до міжнародних стратегій і середовища, що змінюється, для більш ефективного пристосування діяльності закордонних філій до цілей корпорації. При цьому організаційна структура буде результатом взаємодії ряду чинників, у тому числі місця розташування і типу закордонних підприємств, їхнього впливу на загальну ефективність роботи корпорації, характеру активів, використовуваних для ведення бізнесу поза країною базування, і перспектив досягнення цілей міжнародної діяльності і загальних цілей корпорації в часі. Фірмам варто визначати статус філій і створювати організаційні структури відповідно до загальних цілей. Структурна схема для кожної країни може бути індивідуальною в силу унікальності характеру діяльності філій і специфічності умов у кожній країні. Іноді в країнах створюються додаткові структурні підрозділи для координації діяльності, що охоплюють більш ніж одну країну. Від форм і методів ведення операцій і розміщення виробничих підрозділів у країні базування і за кордоном залежать податки, витрати і контроль. Тому організаційна структура дуже впливає на досягнення цілей корпорації.

## **2. Організація ЗЕД на великих підприємствах**

**Залежно від ступеня централізації можна виділити три варіанти організаційних структур на великих підприємствах:**

1) Управління виділяється в самостійні підрозділи (відділи, управління, сектори і т.п.).

2) Управління здійснюється виробничим відділенням.

3) Змішаний варіант, при якому одні функції виконують самостійні структури, а інші - виробничі відділення.

Звідси випливає розподіл можливих організаційних структур управління ЗЕД великих підприємств на дві групи:

1) Великих підприємства з децентралізованою структурою управління.



## 2) Великих підприємства з централізованою системою управління.

### Доцільність створення відповідних підрозділів:

– за необхідності з'єднати ЗЕД з операціями на внутрішньому ринку - доцільно створити *відділ у головному апараті управління, службах;*

– для координаційної діяльності закордонних дочірніх підприємств, що забезпечують матеріальну компенсацію продуктами, створюється *міжнародний (експортний) відділ;*

– за необхідності координувати зовнішню і внутрішню діяльність: цю функцію можна доручити *відділу збуту*, що керує комерційною діяльністю компанії, діяльністю в сфері збуту усіх дочірніх підприємств, філій і т.д.

При виділенні у відділі збуту функціональних секторів, їм будуть доручати конкретні функції управління: планування, маркетинг, організацію реклами, ціноутворення і т.п.

За необхідності повної підзвітності закордонних підприємств і філій створюють *міжнародний відділ (відділ закордонних операцій)*, функціями якого є: експортні операції в країні базування материнської компанії; збут продукції дочірнього підприємства на ринках різних країн; забезпечення технологічного зв'язку всіх дочірніх підприємств і материнської компанії; обґрунтування ціноутворення; згладжування негативних наслідків конкурентної боротьби.

## **3. Управління експортною діяльністю малих і середніх підприємств**

### **Організаційні структури для управління експортними операціями:**

1) *Відділ збуту* - діяльність на внутрішньому ринку поєднується з проведенням експортних операцій.

2) Якщо немає коштів утримувати власну експортну організацію - можна скористатися послугами *відділу збуту інших підприємств.*

3) В окремих випадках доцільно створювати *експортні асоціації* - вони існують на засоби фундаторів (по фінансовій вартості або у відсотках від прибутку), свою діяльність засновують не на одержанні прибутку для власних цілей, а з метою обґрунтованого поділу між підприємствами-фундаторами.



4) **Певні договірні зобов'язання з великих фірмами.**

5) **Роз'їзні агенти - комівояжери** - виступають від імені підприємства, забезпечують одержання замовлень від потенційних покупців на основі демонстрації зразків товарів. Оплата праці - відрядна, погодинна або комісійна.

6) **Вмонтований експортний відділ** - підпорядковується віцепрезиденту по ЗЕД.

7) **Спеціальний експортний відділ** («Міжнародний відділ», «Відділ міжнародної торгівлі», «Зовнішньоекономічний відділ» і т.д.) підпорядковується віцепрезиденту із зовнішньоекономічних зв'язків і самостійно вирішує всі питання, пов'язані з експортом товарів. Функціонує в достатньо автономному режимі.

#### **4. Організаційні структури для управління імпортою діяльністю малих і середніх підприємств**

Найбільшу частину імпорту малих і середніх підприємств складає імпорт сировини, палива, матеріалів, устаткування і НТП. Імпортні служби зосереджуються в портах, на вокзалах, тобто там, де зручніше здійснювати митне оформлення, експедиторське і транспортне обслуговування, облік і контроль.

Класифікація:

1. При порівняно **невеличких** імпортних операціях - *доцільні вбудовані імпортні відділи* усередині відділу постачання, тобто усередині структур, що давно функціонують на внутрішньому ринку і мають значний досвід у галузі матеріально-технічного постачання.

2. При **великих** обсягах замовлення - *спеціальні імпортні відділи* на чолі з керуючим імпортом:

✓ Адміністративний сектор (відділення): підтримує зв'язки з іноземними постачальниками, підготовляє для них інформацію; митне оформлення товарів;

✓ контроль процесу упаковки і транспортування вантажів;

✓ оформлення фінансових документів, облік та аналіз;

✓ контроль за надходженням дивідендів;

✓ перепродаж імпортних товарів у порту, на вокзалі або з митного складу.

✓ Закупівельне відділення - здійснення безпосередніх закупівельних операцій.



3. Якщо підтримувати постійні і довгострокові зв'язки - можуть відкривати свої *представництва*.

4. **Сезонні продажі** - чай, кава, овочі, фрукти - *комівояжери* за замовленням (їхню функцію можуть виконувати керівники підприємств).

5. Малим і середнім підприємствам роздрібної торгівлі, посередницьким фірмам, імпортерам сировини і т.п. вигідно здійснювати централізовані закупівлі й організувати **спільні контори** у формі *імпоротної асоціації*, що дозволяє вирішити такі питання:

## ТЕМА 9. МОТИВАЦІЯ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

### План

1. Форми стимулювання персоналу міжнародної фірми.
2. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.
3. Двофакторна теорія мотивації Герцберга.

#### **1. Форми стимулювання персоналу міжнародної фірми.**

##### **Форми стимулювання персоналу поділяються на 4 групи:**

1. Основна матеріальна винагорода розглядається як базисна для будь-якої країни і умов праці. Заробітна плата складає, як правило, від 40 до 70% загального розміру винагороди робітника м/н фірми. Другий рівень - надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди (для торгових працівників фірми) - складають в сумі до 60% загальних виплат. І третя складова - участь в прибутках та опціони представляють собою особливий інструмент стимулювання, який використовують далеко не всі м/н фірми і в, основному, для керівних працівників;

2. Компенсації - специфічний набір інструментів стимулювання робітників в м/н фірмі (особливо при закордонних призначеннях). Це головне, що відрізняє системи винагородження у «домашньому» середовищі від м/н. Фірми компенсують робітнику реальні і передбачувані затрати, пов'язані з переміщенням (транспорт, оренда приміщень, харчування), а також надають соціальні виплати та пільги (на навчання дітей, по проведенню свят, відпусток).



3. Нематеріальне стимулювання представляє собою класичні форми мотивації співробітників без матеріального винагородження (подяки, нагороди, заохочення, нова робота, дострокове просування), а також ігри, конкурси, програми загального, спеціального навчання;

4. Змішане стимулювання використовує комбіновані (матеріальні і нематеріальні) форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання і компенсації.

## **2. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.**

Теорії мотивації поділяються на дві категорії: змістові і процесуальні.

Змістові теорії мотивації ґрунтовані на ідентифікації тих внутрішніх потреб, які заставляють людину діяти так, а не по-іншому. Це теорія ієрархії потреб А.Маслоу, двофакторна теорія мотивації Ф.Герцберга.

Процесуальні теорії мотивації ґрунтовані, у першу чергу, на тому, як ведуть себе люди з урахуванням їх виховання і знання. Це теорія очікувань, теорія справедливості і модель мотивації Портера-Лоулера.

**Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.** Учені, які вивчають поведінку людей, стверджують, що все, що ми робимо, спрямоване на задоволення певних потреб. За Маслоу, існує 5 категорій потреб людини:

1. Фізіологічні потреби: потреба у підтриманні життя (потреба в їжі, воді, повітрі); задоволення всіх потреб для підтримання нашого щоденного існування.

2. Потреба безпеки: вона охоплює потребу захисту від того, що може зашкодити нам, та потребу стабільності нашого життя.

3. Соціальні потреби: потреби любові, прив'язаності, відчуття належності до колективу.

4. Потреба відчувати повагу до себе: потреба поваги, престижу, визнання себе в очах інших; відчуття самоповаги і своїх здібностей.

5. Потреба самореалізації: потреба реалізації нашого потенціалу, використання наших здібностей у найбільш творчому і найповнішому обсязі.



**3. Двофакторна теорія мотивації Герцберга.** Розрізняє так звані гігієнічні фактори мотивації поведінки і чисті. Останні він називає мотиваторами. Виявив, з одного боку, фактори, що приводять до задоволення роботою, тобто є мотиваторами, а з іншого боку - гігієнічні фактори, що викликають незадоволення і діють негативно.

До мотиваційних факторів належать такі:

- успіх, пов'язаний з трудовою діяльністю;
- визнання працівника як особистості;
- зміст трудової діяльності;
- відповідальність за доручену ділянку роботи;
- можливості просування по службі.

Гігієнічними факторами мотивації поведінки є:

- загальні принципи підприємницької діяльності;
- фахову спроможність керівництва;
- винагороду за працю;
- міжлюдські стосунки;
- конструктивні умови праці.

**Теорія очікувань**, часто асоціюється з роботами Віктора Врума, базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення певної цілі. Людина повинна надіятись на те, що обраний нею тип поведінки справді приведе до задоволення або придбання бажаного.

## **ТЕМА 10. КОНТРОЛЬ ТА ЗВІТНІСТЬ У МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

### **План**

1. Особливості та типи контролю в міжнародних корпораціях.
2. Особливості контролю в міжнародних корпораціях країн: США, Японії та Західноєвропейських.
3. Вимоги звітності в МК.

### **1. Особливості та типи контролю в міжнародних корпораціях**

**До особливостей контролю у міжнародному середовищі слід віднести:**



- ✓ складності здійснення контролю на міжнародному рівні:
- ✓ великі відстані;
- ✓ культурні відмінності між країнами;
- ✓ різні часові пояси;
- ✓ необхідність диверсифікації методів виробництва на місцях,
- ✓ наростання кількості факторів впливу на виробництво.

Контроль пов'язаний з плануванням і покликаний забезпечити керівництво організації своєчасною і достовірною інформацією про хід виконання стратегічних планів, їх зв'язок з місією організації для своєчасного їх корегування.

Характеристики ефективної системи контролю в ТНК.

### **Типи контролю в ТНК.**

I. Залежності від спрямованості буває:

- Прямий контроль.
- Непрямий контроль.

II. Залежності від об'єкта контролю:

1. Ринковий контроль.
2. Контроль за продукцією (за випуском).
3. Бюрократичний контроль.
4. Корпоративна культура.

## **2. Особливості контролю у корпораціях США, Японії та Західноєвропейських МНК**

*Корпорації США:*

- ✓ Наголос на кількісних аспектах контролю діяльності зарубіжних відділень.
- ✓ Контролювання виконання планів, бюджетів у відповідності із стандартами компанії.
- ✓ Централізоване надходження інформації до штаб-квартири про стан виробничих процесів.
- ✓ Істотний вплив кар'єрних аспектів на процес контролю.

*Західноєвропейські МНК:*

- ✓ Тенденція до вимірювання якісних аспектів зарубіжних операцій.
- ✓ Контролювання переважно поведінки і її впливу на досягнення цілей.
- ✓ Переважно децентралізований характер виробничого контролю.





- ✓ Короткі вертикальні відстані у каналах звітності.

*Японські МНК:*

- ✓ Менша ніж у США участь менеджерів і контролерів у процесі безпосереднього контролю;
- ✓ Наявність довгострокових планів і бюджетів призводить до більш гнучкого їх використання в комунікаціях, що розширює їх роль далеко за межі контрольних інструментів.

### **3. Вимоги звітності**

***Система звітності необхідна:***

1. Для оцінки операційних підрозділів.
2. Для оцінки їх керівників.

Основне призначення системи звітності в *міжнародних корпораціях* – забезпечення відповідних прибутків через виявлення відхилень від плану, що повинно сприяти виявленню сфер появи проблем.

Об'єктом уваги при цьому можуть бути поточні або перспективні показники, що дозволяють корегувати уявлення про стратегічно важливі складові організації.

***Види звітів, що подаються у структури управління міжнародних корпорацій.***

1. Річний звіт (виробництво і реалізація продукції, зміни у організаційній структурі та керівництві, фінансові результати діяльності). Фінансова звітність регламентується законами, решта звітності подається у довільній формі;

2. Фінансовий звіт (як складова річного звіту) дані про фінансовий стан, результати фінансової діяльності, зміни фінансового стану.

***Терміни подання фінансових звітів:***

- ✓ Грошові кошти – інформація подається щоденно (готівка в касі);
- ✓ Обсяг продаж – щоденно, щомісячно, щоквартально;
- ✓ Поточні управлінські витрати – помісячно, щокварталу;
- ✓ Фінансовий звіт – 1 раз у півроку, а також річний звіт.

***Основні документи фінансової звітності: баланс і рахунок доходів і витрат***

***Проблеми звітності:***



1. Фірми повинні оцінювати менеджерів по тим показникам, які вони здатні контролювати, проте існують різні думки з приводу того, що саме знаходиться під контролем місцевої влади.

2. Важко порівнювати філіали що знаходяться в різних країнах з допомогою стандартних показників діяльності (відмінною є структура витрат).

3. Фірми хочуть мати підвищений дохід із капіталу в країнах з підвищеним ризиком, проте відповідні ризики можуть знаходитися поза сферою контролю управляючих.

4. Системи звітності в ТНК опираються на поєднання різних показників оцінки, що знижує ступінь надійності і потребує впровадження багатьох змін.

Хоча абсолютно однакових систем обліку у країнах не має, виділяють 3 основні групи країн, що дотримуються однотипних підходів до побудови систем обліку:

1. Англо-американська модель (Великобританія, США, Нідерланди, Канада, Австралія).

2. Континентальна модель (Німеччина, Австралія, Франція, Швейцарія, Італія).

3. Південно-американська модель (Бразилія, Аргентина, Чилі і т.п.).

## **Тема 11. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **План**

1. Організаційна структура міжнародних корпорацій.
2. Характеристика організаційних перетворень та її види у ТНК.
3. Міжнародний фінансовий менеджмент.
4. Основні напрямки фінансового менеджменту в ТНК.

### **1. Організаційна структура міжнародних корпорацій**

Організаційні структури ТНК відносно характеру і обсягу та значення закордонних операцій поділяють на дивізіональні і глобальні, що характеризують ступінь присутності компанії на міжнародному ринку. Табл. 11.1.



### Організаційні структури ТНК

Дивізійна організаційна структура ТНК	
Ознаки	значна автономність окремих відділень (дивізій), ставка на виробництво всередині країни із порівняно незначним обсягом ЗЕД, кожне відділення може мати <i>продуктову, функціональну структуру</i> , орієнтовану на споживача.
Переваги:	1) місцева відповідальність нижнього рівня; 2) наголос на локальні ринки і проблеми; 3) поліпшення координації в регіоні; 4) використання переваги економічної локалізації операцій; 5) кращі комунікації; 6) "обличчям до обличчя" з місцевим персоналом і проблемами; 7) забезпечення чіткого вимірювання рівня підготовки для лінійних менеджерів.
Недоліки:	1) потреба значної кількості осіб із даними лінійних менеджерів; 2) утруднення центрального більш економічного обслуговування (персонал, закупівлі та ін.) і прагнення забезпечення такими послугами на регіональному рівні; 3) ускладнення контролю для вищого менеджменту.
Глобальна організаційна структура ТНК	
Ознаки	підрозділи фірми всередині країни і за кордоном діють відокремлено, ставка на міжнародні операції.
Глобальна продуктова структура (Samsung)	відмінності між випущеними видами продукції мають більше значення, ніж різниця між регіонами, в яких їх продають. Відмінності у продукції часто обумовлюються тим, що фірма виробляє широку гаму виробів, які потребують різних технологій. Крім того, відмінності у продукції можуть проявлятися тому, що методи маркетингу мало відповідають каналам реалізації цієї продукції. Якщо структурувати організацію за випущеною продукцією, то набагато легше досягти необхідної технологічної і збутової спеціалізації і координації.
Глобальна географічна (регіональна) структура (Procter)	регіональні відмінності мають більше значення, ніж різниця в продукції. Регіональні відмінності часто обумовлені тим, що різноманітні зарубіжні клієнти фірми концентруються у різних регіонах. У результаті проектування організації здійснюється за критерієм відповідності купівельному попиту і методів маркетингу в даних регіонах. Структурування організації за географічним принципом,

and Gamble)	дає можливість досягти потрібної спеціалізації і координації в системі споживач-ринок.
Глобальна функціональна структура (Тюменська нафтова компанія)	продукція менш диференційована і регіональні відмінності не мають суттєвого значення. У структурі організації формуються відділи з чітко визначеними функціями, які покликані управляти виробництвом усієї продукції і просуванням її до споживача шляхом виконання своїх функцій на окремих визначених етапах виробничого процесу.
Матрична структура (Проектні науково-дослідні інститути)	використовується з метою ефективної реалізації важливих для фірм проектів, завдань. Це - одна з таких тимчасових структур, у межах якої члени сформованої групи відповідають і перед керівником проекту за своєчасність виконання своїх завдань - складових елементів проекту, і перед керівником свого постійного підрозділу за методіку і якість роботи. Зв'язки між працівниками в межах проектів вагоміші (суцільні лінії), ніж у межах підрозділів (штрихові лінії). І це цілком зрозуміло, бо саме проекти і є результатом діяльності фірми, а основні підрозділи постачають для кожного проекту відповідних фахівців.

## 2. Характеристика організаційних перетворень та її види у ТНК

Для того, щоб розвиток організації був спрямований на вдосконалення системи управління він повинен бути керований. Для цього необхідно щоб він відповідав характеристикам (табл. 11.1).

Таблиця 11.2

Характеристики та вимоги до організаційного розвитку ТНК

Характеристика	Зміст
Спланованість	Включає етапи: визначення цілей, планування заходів, виконання, контроль, коригування
Орієнтир на проблеми	Застосування наукових теорій вирішення проблем
Системність	Зв'язок ресурсної бази ТНК із технологією, використання послуг консультантів
Вимірність	Концентрація уваги на досягненнях і

показників	результатах
Навчання персоналу	Перепідготовка персоналу є засіб здійснення перетворень

Виділяють декілька типів організаційних перетворень: реорганізацію, реструктуризацію, переорієнтацію, реінженіринг, трансформацію.

*Зміни організаційно-правової форми* – приєднання, об'єднання, розподіл, виділення.

Приєднання – добровільне об'єднання кількох юридичних осіб (злиття).

Об'єднання – співробітництво залежних компаній у формі концерну.

Розподіл – вихід окремої компанії із об'єднання.

Виділення – передача частини прав і обов'язків компанії новоствореному підприємству.

### 3. Сутність міжнародного фінансового менеджменту

*Міжнародний фінансовий менеджмент* – це система економічних рішень з приводу визначення джерел та напрямків фінансування фірми, нейтралізації фінансових ризиків в умовах інтернаціоналізації господарського життя.

*Мета міжнародного фінансового менеджменту* – досягнення компромісу між цілями підприємства та фінансовими можливостями їх реалізації.

*Загальні завдання фінансового менеджменту:*

- 1) фінансовий аналіз та система прийняття рішень;
- 2) планування використання коротко- та довготермінових фінансових ресурсів;
- 3) аналіз можливого ризику;
- 4) контроль і звіт про виконання рішення.

*Спеціальні завдання міжнародного фінансового менеджменту:*

- 1) аналіз платіжного балансу країни (для оцінки положення країни стосовно її зовнішньої позиції);
- 2) планування фінансових операцій з використанням в міжнародних розрахунках різних валют;
- 3) кредитування експортної діяльності;



4) міжнародна мотивація здійснення прямих і портфельних інвестицій.

#### **4. Основні напрямки фінансового менеджменту в ТНК:**

- 1) Пряме зарубіжне інвестування.
- 2) Фінансування зарубіжних філій.
- 3) Контроль і регулювання грошових операцій у світовому масштабі.
- 4) Управління відкритими валютними позиціями, що знаходяться під ризиком.
- 5) Складання кошторисів капіталовкладень та їх окупності .

#### **5. Основні види ризиків в міжнародному менеджменті та управління ними**

Валютний ризик є різновидом економічного ризику, поява його пов'язана з коливанням валютно-фінансового середовища, у якому діє ТНК, фірма, що здійснює експортно-імпорتنу діяльність або банк, обслуговуючий ЗЕД господарських суб'єктів.

*Валютний ризик* - вірогідність втрат або недоотримання прибутку у порівнянні із запланованими значеннями у результаті несприятливих змін величини валютного курсу.

Валютний ризик поділяється на ризики валютного контролю і валютно-курскові ризики, що включають в себе бухгалтерський ризик і валютно-економічний ризик.

*Ризики валютного контролю* пов'язані з вірогідністю заборони здійснення валютних переказів за кордон, тобто з введенням валютного мораторію.

*Політичні ризики* характеризують нестабільність політичного середовища у країні, тобто частоту зміни уряду.

*Ризик валютного контролю* і політичні ризики об'єднуються в групу ризиків країн або суверенних ризиків.

*Управління бухгалтерським ризиком.*

Бухгалтерський ризик - ризик звітний, паперовий. Він виникає в силу того, що зміни валютного курсу можуть негативно відобразитись на нетто-вартості фірми при конвертації фінансової звітності по ЗЕД (операціям) із іноземної валюти у вітчизняну (трансляційний ризик). В управлінні валютним ризиком розрізняють 2 основні категорії методів:



1. Внутрішні методи;
2. Зовнішні методи.

## ТЕМА 12. СОЦІАЛЬНІ МЕТОДИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### План

1. Корпоративна культура та етика в міжнародних корпораціях.
2. Класифікація корпоративних культур.
3. Роль етики в міжнародному бізнесі.
4. Соціальна відповідальність.

#### **1. Корпоративна культура та етика в міжнародних корпораціях**

*Корпоративна культура* – це система особистих і колективних цінностей, що приймається всіма членами організації.

*Етика* - система моральних принципів, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної. Як видно з цього визначення, розуміння ділової етики багато в чому залежить від системи загальних і особистих цінностей менеджерів і виконавців.

Важливо розрізнити **етику всередині організації та етику взаємовідносин організації з навколишнім середовищем.**

Що стосується *організаційної етики та зовнішньої етики взаємовідносин організації з навколишнім середовищем*, то можна скористатися вимогами, яких дотримуються провідні компанії у своїй діяльності, за оцінками Гарвардської школи бізнесу.

*Етика відносин зі споживачами:*

- безпечність товарів (послуг, робіт);
- надання інформації про товари і технологію їх виготовлення;
- право вибору покупцем товарів (послуг, робіт);
- урахування вимог споживачів;
- спонсорування освітніх програм безпечного використання продукції;
- поліпшення пакування і маркування;
- підвищення споживчої цінності продуктів;
- зменшення забрудненості продуктів.

*Етика відносин зі співробітниками:*



- відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості;
- особливий статус працівників із обмеженою дієздатністю;
- охорона здоров'я і техніка безпеки;
- навчання і розвиток персоналу;
- обговорення кар'єри;
- "Дитячий день" для працюючих батьків;
- програми оздоровлення і стрес-менеджменту.

*Етика довкілля:*

- контроль забруднення;
- захист середовища;
- збереження природних ресурсів;
- утилізація (переробка) відходів.

*Екологічна етика:*

- уникнення несприятливого впливу фірми на природне середовище;
- дотримання екологічних стандартів;
- участь у поліпшенні екології.

*Етика взаємовідносин із конкурентами:*

- запобігання таємних угод на ринках;
- використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій;
- вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем.

*Етика відносин з державою:*

- дотримання законодавства;
- добросовісна звітність;
- виконання державних замовлень у зазначені строки;
- уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями.

*Міжнародна етика:*

- вироблення етичних стандартів, прийнятих у всьому світі;
- урахування національної культури;
- залучення місцевого персоналу;
- підтримування країн, що розвиваються, шляхом розвитку фірм з міжнародними конкурентами стратегіями;
- дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств.





## 2. Класифікація корпоративних культур

Для міжнародної фірми може бути використана класична *класифікація корпоративних культур*:

1. Ринкова культура базується на пануванні вартісних відносин. Керівництво та персонал фірми орієнтовані на досягнення максимальної ефективності. Така культура притаманна компаніям, які здійснюють операції у висококонкурентних і нових галузях.

2. Бюрократична культура основана на системі влади, яка здійснює регламентацію всієї діяльності фірми у формі правил, інструкцій і процедур. Така культура характерна як для країн, що розвиваються, так і для фірм, які працюють на стабільних, добре захищених ринках.

3. Технічна культура характерна для фірм, які працюють у традиційних технічних галузях, і в країнах, які мають значний історичний досвід технічних розробок.

Важлива особливість культури корпорації пов'язана з культурними відмінностями між країнами. *Голландський дослідник Герст Хофштеде класифікував культурні аспекти організацій або країн на підставі чотирьох характеристик:*

1. Довжина ієрархічної драбини.
2. Уникнення невизначеності.
3. Індивідуалізм-колективізм.
4. Маскулінізм-фемінізм.

## 3. Роль етики в міжнародному бізнесі

Етика накладає на бізнес систему обмежень, що представляє собою суму морально-етичних правил і традицій, що клались у даному суспільстві.

*Етика бізнесу* - ділова етика, що базується на чесності, відкритості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати на ринку у відповідності з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями.

**Репутація фірми** (імідж) утворюється із простої суми прикладів гідної поведінки її співробітників, яка демонструється:

- по відношенню до майна фірми;
- у ситуаціях, коли стикаються різні інтереси;
- при встановленні зовнішніх ділових зв'язків;



при роботі з державними установами;

- у взаємовідносинах із клієнтами і конкурентами;
- у делікатних ситуаціях, коли перед співробітниками фірми стоїть проблема вибору: оприлюднити чи зберегти у таємниці приклад порушення колегами внутрішньофірмових правил та норм.

У розвинутих країнах сформувались три сучасні етичні концепції міжнародного менеджменту (принципи ділової етики):

- 1) утилітаризм,
- 2) дотримання прав людини і справедливість,
- 3) нова модель бізнесу.

#### **4. Соціальна відповідальність**

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. Юридична відповідальність притаманна компаніям, які дотримуються традиційної моделі бізнесу.

**Соціальна відповідальність** - певний рівень добровільного реагування організації на соціальні проблеми. Соціальна і юридична відповідальність притаманна сучасній моделі бізнесу.

**Слід врахувати наявність аргументів за і проти соціальної відповідальності.**

*Аргументи на користь соціальної відповідальності:*

- сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи;
- зміна потреб і очікувань широкої громадськості;
- залучення додаткових ресурсів для надання допомоги у розв'язанні соціальних проблем;
- моральні зобов'язання щодо соціальної відповідальності.

*Аргументи проти соціальної відповідальності:*

- порушення принципу максимізації прибутку;
- додаткові витрати на соціальну відповідальність;
- недостатня звітність широкій громадськості;
- недостатня кваліфікація у розв'язанні соціальних проблем.

**Концепція корпоративної соціальної відповідальності** була запропонована Кітом Девісом у 1975 році. Вона охоплює п'ять ключових положень:

1. Соціальна відповідальність виникає із суспільної влади.

Органи влади мають створювати умови і показувати приклади соціальної відповідальності.

2. Бізнес повинен діяти як двостороння відкрита система: з одного боку, враховувати вплив суспільства, ринкові сигнали, а з іншого — бути відкритим у своїх операціях для громадськості.

3. Соціальні витрати мають бути ретельно обчислені й розглянуті з погляду правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання тієї чи іншої послуги.

4. Соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в остаточному підсумку оплачуються споживачем.

5. Ділові організації, як і громадяни, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами звичайних сфер їх діяльності.

## ТЕМА 13. КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### План

1. Природа та основні типи міжнародних комунікацій.
2. Бар'єр міжнародних комунікацій та їх подолання.
3. Підвищення ефективності міжнародних комунікацій.

#### **1. Природа та основні типи міжнародних комунікацій**

Однією із найскладніших проблем культурної взаємодії у системі міжнародного менеджменту є комунікації.

#### **Особливості міжнародних комунікацій**

- Розміщення окремих елементів комунікацій в різних частинах світу.
- Вплив різних культур.
- Різниця в часі.
- Значні затрати.

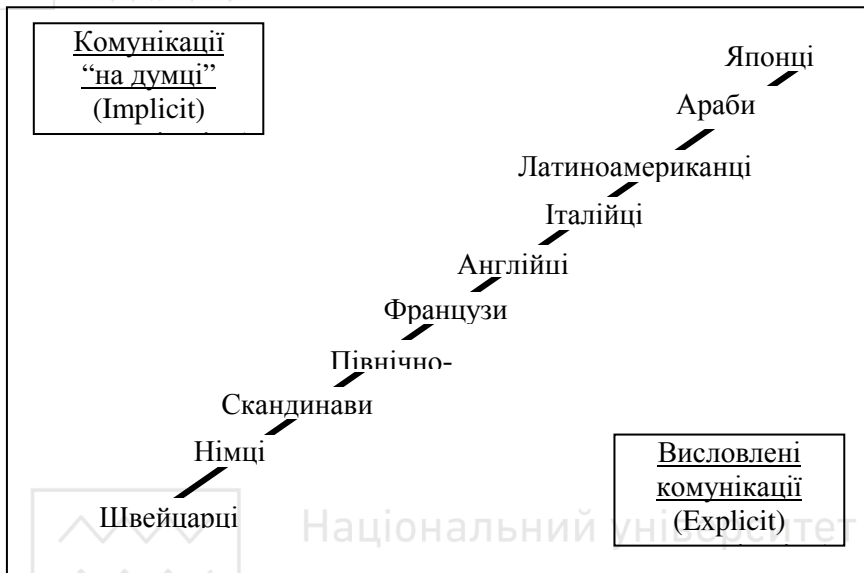


Рис.13.1. Приховані і висловлені міжнародні комунікації

Основні типи міжнародних комунікацій

*Зовнішні міжнародні комунікації*

**Приклад.** Комунікації між урядами у зв’язку з дотриманням угод про міжнародну торгівлю.

*Внутрішні міжнародні комунікації*

**Приклад.** Спілкування в даній країні менеджера з іншою країною.

Американські менеджери щоденно роблять у США 37 телефонних дзвінків, а в Японії – 34. Японські менеджери роблять в Японії щоденно в середньому 35 телефонних дзвінків, а в США лише 30.

**Висхідні комунікації (upward communication)**

- зворотній зв’язок;
- допомога менеджерам нижчого рівня від вищих менеджерів

**Низхідні комунікації (downward communication)**

- встановлення завдань;
- надання інформації.



## **2. Бар'єри міжнародних комунікацій та їх подолання**

### **1) Мовні бар'єри (Language Barriers)**

Першою і природною перешкодою для ефективних комунікацій в міжнародній фірмі є часто мовні бар'єри. Практика міжнародного бізнесу виробила декілька основних рецептів рішення цієї проблеми, і першим серед них потрібно визнати спілкування на головній мові міжнародних комунікацій - англійській. Знання англійської в обсязі, достатньому для серйозних ділових контактів, - абсолютна вимога для будь-якого менеджера у сучасних умовах.

### **2) Бар'єри сприйняття (Perceptual Barriers)**

Нема сумнівів у тому, що негативний досвід, набутий раніше у спілкуванні з тією чи іншою особою, буде суттєво впливати на те, як ми сприймаємо і інтерпретуємо інформацію, що отримуємо від нього взагалі - це добре відомо будь-якому менеджеру.

### **3) Вплив культури (The Impact of Culture)**

Можна виділили 3 головні моменти:

- 1) значення плану і порядку в комунікації: їх дотриманню надається особливе значення у східній і ісламській культурі, у той час як західна звертає на це набагато менше уваги;
- 2) місце ділового контакту за певних обставин також відіграє значну роль в ефективності комунікацій;
- 3) особливим питанням комунікації є повага до часу (пунктуальність).

### **4) Невербальні комунікації (Nonverbal Communication)**

Важливими є оцінка і врахування спілкування без слів (жестів, поз, форм привітання, різних ритуалів і т.д.).

### **5) Інформація в системі управління**

Ще одна проблема, що суттєво впливає на ефективність комунікацій в м/н фірмі, - вплив централізації і децентралізації в системах інформаційного обміну, обробки і прийнятті рішень.

### **6) Етноцентризм**

Суттєвою перешкодою на шляху ефективної комунікації є проявлення етноцентризму, тобто переконання у зверхності своєї нації над іншими в інтелектуальній, економічній, естетичній, силовій та різних інших сферах, не кажучи вже про крайній прояв цього - шовінізму.



### **3. Підвищення ефективності міжнародних комунікацій**

#### ***а) Поліпшення системи зворотнього зв'язку***

Найбільш важливий зворотній зв'язок між материнськими компаніями і приєднаними відділеннями. Існує два типи систем зворотнього зв'язку:

- особові (наради, телефонні розмови);
- міжособові (звіти, бюджети, плани).

#### ***б) Мовний тренінг:***

- вербальні (усні) комунікації;
- письмові комунікації.

#### ***в) Культурний тренінг:***

- розуміння іншої культури;
- національна культура і субкультура (спільність культури країн Південної Америки, латинська культура – основа культури Іспанії, Португалії, Італії, Франції);
- обмеженість поняття “міжнародна культура”.

#### ***г) Посилення гнучкості і співробітництва:***

- внутріфірмова взаємодія;
- переговори;
- врахування відмінностей між географічною і корпоративною культурами.

#### **Способи подолання культурних бар'єрів:**

- зберігайте неупередженість;
- уважно відносьтесь до звичаїв інших людей;
- враховуйте багатозначність однакових жестів і виражень у різних країнах;
- пристосовуйте ваш стиль до особливостей іншої людини.