



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ГЛОБАЛЬНИЙ БІЗНЕС-
МЕНЕДЖМЕНТ»**

Харків
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ГЛОБАЛЬНИЙ БІЗНЕС-
МЕНЕДЖМЕНТ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
заочна форма навчання

Харків
2019

Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Глобальний бізнес-менеджмент» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» заочна форма навчання / уклад. О. М. Левковець. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 44 с.

У к л а д а ч О. М. Левковець

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 9 від 16.09.2018 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Ефективне управління діяльністю сучасних бізнес-структур передбачає розуміння закономірностей розвитку бізнесу в умовах глобалізації, крос-культурної специфіки ділових комунікацій, володіння спеціальним інструментарієм здійснення міжнародних операцій. Навчальна дисципліна «Глобальний бізнес-менеджмент» спрямована на формування у студентів системних знань із теорії та практики управління міжнародним бізнесом.

Вивчення курсу уможливить розуміння: змісту, цілей, функціональних складових, методів і технологій глобального бізнес-менеджменту; чинників, рушійних сил глобалізаційних процесів; принципів діяльності сучасних транснаціональних корпорацій (ТНК), чинників і джерел формування їх глобальних конкурентних переваг; методів аналізу глобального середовища міжнародних компаній; особливостей функціонування глобальних ланцюжків вартості; теорії і практики стратегічного планування діяльності глобальних компаній, проектування оптимальних організаційних структур управління ними, потенціалу та ризиків різних видів інтегрованих структур міжнародного бізнесу; впливу національної ділової культури на управлінські процеси у міжнародних компаніях; правил кроскультурної поведінки та організації ефективних ділових комунікацій; змісту і специфіки управління персоналом глобальної компанії, особливостей мотивації; потенціалу і суперечностей застосування сучасних технологій та інструментарію здійснення міжнародних операцій ТНК для ефективного управління грошовими потоками, формування/посилення глобальних технологічних переваг, комерціалізації результатів іноваційної діяльності; принципів етичної ділової поведінки та соціальної відповідальності бізнесу в глобальному середовищі.

Курс глобального бізнес-менеджменту складається з трьох розділів: *глобальний бізнес-менеджмент у системі міжнародного бізнесу* (вивчення змісту і причинно-наслідкових зв'язків процесів інтернаціоналізації і глобалізації бізнесу, середовища і методології глобального бізнес-менеджменту);

функції глобального бізнес-менеджменту (його зміст як управлінської діяльності передусім проявляється через функціональні складові); *управлінські рішення ТНК та суперечності розвитку у глобальному бізнес-середовищі* (глобалізація створює додаткові можливості для реалізації конкурентних переваг міжнародної компанії, утім оптимізаційні рішення потребують балансування корпоративного і суспільного інтересів).

На практичні заняття виносяться три теми, що узагальнюють основні, найбільш змістовні питання курсу. Наприкінці методичних рекомендацій представлено питання, що виносяться на залік.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на теоретичні і тестові запитання для самоконтролю, розв'язання практичних завдань, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ I

ГЛОБАЛЬНИЙ БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

П л а н

1. Глобалізація та міжнародний бізнес. Стадії інтернаціоналізації бізнесу.
2. Транснаціональна корпорація (ТНК) як суб'єкт міжнародного бізнесу: поняття, принципи діяльності, ієрархія. Сучасні трансформації системи міжнародного виробництва.
3. Глобальний (міжнародний) бізнес-менеджмент: зміст, завдання, моделі. Методологічні основи глобального бізнес-менеджменту.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає зміст глобального бізнес-менеджменту як управлінської діяльності?
2. Що таке глобалізація? Назвіть її основні чинники та передумови.
3. Які фактори спричинюють інтернаціоналізацію бізнесу?
4. Що таке транснаціональна корпорація?
5. Охарактеризуйте глобальну корпорацію як вищу стадію розвитку ТНК.
6. Які ви знаєте іноземні ТНК, що функціонують на території України? У яких галузях вони здійснюють діяльність?
7. У чому полягають переваги володіння, інтерналізації, розташування ТНК?
8. Що таке глобальний ланцюг вартості (ГЛВ)? Які стадії ГЛВ переважно залишають за собою ТНК і чому?
9. Надайте порівняльну характеристику етноцентричної та геоцентричної моделей міжнародного менеджменту.

10. У чому полягає відмінність між глобальною та транснаціональною концепціями міжнародного менеджменту?

Тестові питання

1. Головною ознакою ТНК є:

- а) наявність ліцензійних угод з незалежними іноземними компаніями;
- б) використання трансфертних цін;
- в) створення закордонного сектору виробництва;
- г) здійснення експортних операцій;
- д) усі господарські операції здійснюються виключно в межах замкненої внутрішньокорпоративної структури ТНК.

2. Форма освоєння міжнародною компанією іноземних ринків, головним недоліком якої є високі ризики втрати інтелектуальної власності:

- а) створення дочірньої компанії;
- б) створення філії;
- в) експорт продукції;
- г) ліцензійна угода;
- д) придбання іноземного підприємства.

3. Модель інтеграції підрозділів ТНК, за якою вони спеціалізуються на виробництві проміжної продукції за стадіями технологічного процесу, а кінцевий продукт виробляється незначною кількістю підприємств, називається:

- а) горизонтальна інтеграція;
- б) вертикальна інтеграція;
- в) діагональна інтеграція;
- г) багатонаціональна інтеграція;
- д) глобальна інтеграція.

4. Виробництво продукції закордонними підрозділами ТНК називається:

- а) аутсорсинг;
- б) краудсорсинг;

- в) корпоративний венчур;
- г) офшоринг;
- д) краудфантинг.

5. Сучасні виробничо-збутові структури ТНК включають:

- а) головну компанію (материнську) і підконтрольні закордонні підрозділи;
- б) головну компанію (материнську) та незалежні контрактні іноземні компанії;
- в) головну компанію (материнську), підконтрольні закордонні підрозділи, незалежні контрактні іноземні компанії;
- г) головну компанію (материнську), підконтрольні закордонні підрозділи, незалежні контрактні іноземні компанії, органи державного регулювання приймаючих країн;
- д) головну компанію (материнську), підконтрольні закордонні підрозділи, незалежні контрактні іноземні компанії, органи державного регулювання приймаючих країн, міжнародні організації.

6. Не є характеристикою глобальної компанії:

- а) стандартизація виробництва і маркетингу для всіх країн (стандартний товар для інтегрованого ринку);
- б) на ключові посади призначаються найбільш кваліфіковані кадри незалежно від громадянства і національної належності;
- в) планетарне бачення ринків;
- г) максимальне прилаштування продукції до місцевих умов країн перебування;
- д) двосторонній обмін потоками знань, інформації між материнською компанією та закордонними підрозділами.

7. Не є складовими глобального ланцюга вартості:

- а) дослідження і розробки, дизайн/проектування;
- б) дистрибуція, маркетинг;
- в) виробництво, логістика;
- г) сервіс/ післяпродажне обслуговування;
- д) нормативно-правове регулювання діяльності ТНК.

8. За концепцією Даннінга, передумовами перетворення міжнародної компанії на транснаціональну є наявність у неї конкурентних переваг:

- а) арбітражу, левериджу, координації;
- б) власності, інтерналізації, розміщення;
- в) інтеграції, інноваційності, левериджу;
- г) арбітражу, інтерналізації, локалізації;
- д) інноваційності, оподаткування, масштабу.

9. Стиль менеджменту країни базування материнської компанії поширюється на усі закордонні підрозділи, їх діяльність жорстко контролюється і координується материнською компанією. Описане є характерним для такої моделі міжнародного (глобального) менеджменту:

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

10. Глобальний бізнес-менеджмент як концепція управління діяльністю міжнародних компаній в умовах глобалізації не спрямований на:

- а) формування, розвиток, використання конкурентних переваг глобальної компанії;
- б) врахування можливостей/відмінностей ведення бізнесу в різних країнах при управлінні ТНК;
- в) врахування кроскультурної специфіки ділових комунікацій;
- г) контроль світового розвитку технологій та світогляду;
- д) забезпечення стійкої конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур.

Практичні завдання

1. Заповніть табл. 1.

Табл. 1.

Режими виходу міжнародної компанії на закордонні ринки

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Експорт	
Ліцензування	
Прямі іноземні інвестиції (локальна експансія: дочірня компанія або філія)	
Спільні підприємства з місцевими компаніями	

Які конкурентні переваги прагне реалізувати міжнародна компанія, здійснюючи наступну стадію інтернаціоналізації – створення закордонного сектору виробництва (перетворюючись на ТНК)?

2. Оберіть дві глобальні компанії із рейтингу Fortune Global 500 (<http://fortune.com/global500/>) та визначте їх модель глобального менеджменту.

3. Вивчить інформацію про ТНК «Метінвест» (<https://metinvestholding.com/>). Визначте тип міжнародної компанії (ТНК, багатонаціональна корпорація, глобальна корпорація), аргументуйте відповідь.

На Ваш погляд, яку концепцію/модель міжнародного менеджменту застосовує означена компанія?

Список рекомендованої літератури

Білорус О. Г., Гаврилюк О. В. Глобальний конкурентний аутсорсинг: монографія. Київ, КНЕУ, 2010. 349 с.

Величко О. Г., Козенков Д. Є., Момот Ю. Г., Квасова Л. С. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2012. 250 с.

Гужва І. Ю., Онищенко В. П. Глобальні ланцюги доданої вартості та інтеграція до них України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 3 (80). С. 10-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2015_3_3

Ігнатюк А. І. Роль глобальних ланцюгів нарахування вартості у підвищенні конкурентоспроможності економіки. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2013. Вип. 28. Т. 1. С. 60-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2013_28%281%29_10

Ковтун О. І., Куцин П. О., Башнянин Г. І. Глобальна економіка: підручник. Львів: ЛКА, 2014. 704 с.

Куриляк В. Є. Менеджмент: міжцивілізаційні і міжкультурні основи: монографія. Київ: Кондор, 2010. 480 с.

Лисиця Н. М., Полякова Я. О., Базалієва Л. В. Міжнародний бізнес: теорія та практика: монографія. Київ: ХНЕУ, 2008. 139 с.

Македон В. В. Міжнародний менеджмент: підручник. Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2013. 616 с.

Міжнародний менеджмент: теоретичні та прикладні положення: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. С. Скибінський, Н. І. Кара, Л. П. Сай та ін. Львів: ЗУКЦ, 2012. 264 с.

Нематеріальний капітал в глобальних цепочках стійкості: доклад о положенні в області інтелектуальної собствениости в мире 2017: URL: www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_944_2017.pdf

Рогач О. І. Транснаціональні корпорації в світовій економіці: монографія. Київ: Вид.-поліграф. центр «Київський університет», 2005. 176 с.

Синиця С. М., Гринів Л. В., Ляхович Г. І., Романюк М. Д. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпат. нац. ун-ту ім. Василя Стефаника, 2014. 336 с.

Шконда В., Кальянов А. Глобалізація: оцінки, наслідки, регулювання: монографія. Донецьк: Донбас, 2014. 165 с.

UNCTAD, World Investment Report, 2018. Доклад о мировых инвестициях. URL: https://unctad.org/en/Publicationslibrary/wir2018_overview_ru.pdf

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття.

При вивченні першого питання необхідно сформулювати уявлення про зміст, чинники (розвиток ІКТ, лібералізація міжнародних економічних відносин, уніфікація правил господарського життя та ін.), складові (інтернаціоналізація, транснаціоналізація, регіоналізація) глобалізації як процесу формування і розвитку єдиного загальносвітового господарського механізму на базі ІКТ, причини та стадії інтернаціоналізації бізнесу (експортна, міжнародна, транснаціональна/глобальна). Важливо акцентувати, що цим стадіям відповідають такі форми міжнародного бізнесу: *прямий та непрямий експорт, портфельний трансфер ресурсів* (трансгранична діяльність без інвестування на основі угод з місцевими компаніями: ліцензування, франчайзинг, інжиніринг та ін.), *прямі іноземні інвестиції* (локальна експансія) у формі дочірньої компанії, асоційованої або філії, *транснаціональна корпорація* (створення закордонного сектору виробництва, формування мережної структури).

Опрацювання матеріалу другого питання доцільно почати з визначення міжнародного виробництва як такого, що контролюється і координується *транснаціональними корпораціями* (ТНК) – фірмами, що мають підрозділи на території двох і більше країн, та реалізують узгоджену політику, загальну стратегію розвитку таких підприємств. Важливо розуміти, що міжнародне виробництво передбачає поділ процесу створення і збуту продукції на окремі бізнес-функції та їх поширення між компаніями різних країн світу. Необхідно визначити сутність ТНК, розуміти загальну модель

їх функціонування (головна компанія; афілійовані – підконтрольні підрозділи в інших країнах; незалежні іноземні компанії, що мають сталі контрактні зв'язки з компаніями ТНК), відмінності горизонтальної та вертикальної моделі спеціалізації підрозділів. Слід розібратись у ієрархії ТНК – змістових відмінностях транснаціональних, багатонаціональних, глобальних компаній; розуміти принципи їх діяльності (глобальний підхід до управління, забезпечення ефекту масштабу, використання трансфертних цін, ротація кадрів між керівними органами корпорації та органами державної влади). Джерела формування конкурентних переваг ТНК поділяють на фірмово-специфічні та країно-специфічні. Важливо розуміти, чому за моделлю Даннінга, передумовами перетворення міжнародної компанії на транснаціональну, а потім – на глобальну вважається наявність у неї таких конкурентних переваг, як: переваги власності (передусім, на специфічні активи – інтелектуальна власність, технологія, репутація та ін.), інтерналізації (перетворення зовнішніх ринкових зв'язків на внутрішньокорпоративні) та розміщення (за кордоном деякі фактори виробництва можна використати ефективніше, ніж на національному ринку).

Сучасна організація міжнародного виробництва характеризується поширенням у світових масштабах такої форми міжнародної кооперації, як глобальні ланцюги вартості (ГЛВ), тому для розуміння її параметрів та сучасних трансформацій необхідно визначити: що таке ГЛВ, його складові (дослідження і розробки, дизайн/проекування, логістика закупівель, виробництво, дистрибуція, маркетинг/збут, сервіс), чому найбільша додана вартість створюється зазвичай на перших і останніх ланках сучасних ГЛВ.

Третє питання присвячено визначенню сутності, цілей, моделей глобального бізнес-менеджменту (ГБМ) як системи забезпечення сталої конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур на глобальних ринках. Зокрема, під ГБМ пропонується розуміти концепцію управління діяльністю міжнародних компаній в умовах глобалізації для формування, розвитку, використання їх конкурентних переваг на основі сучасних можливостей/ відмінностей ведення бізнесу в різних країнах та з урахуванням крос-культурної специфіки

ділових комунікацій. Так, ГБМ має забезпечити виконання двох суперечливих завдань: адаптацію до різних національних умов і максимальну інтеграцію (уніфікацію, стандартизацію) діяльності ТНК. Необхідно розуміти, що методологія ГБМ включає: загальну теорію менеджменту, порівняльний (кроскультурний) менеджмент, міжнародну економіку підприємства. Для подальшого вивчення змісту ГБМ важливо розібратися у характеристиках та відмінностях: 1) моделей управління міжнародною компанією – етноцентричної, поліцентричної, регіоцентричної, геоцентричної (моделі Перлмуттера); 2) концепціях ГБМ – інтернаціональною, мультинаціональною, глобальною, транснаціональною (гібридною). Адже вибір певної моделі/концепції менеджменту визначатиме специфіку реалізації основних функцій ГБМ (стратегічне планування, проектування оргструктури, мотивація персоналу тощо) ТНК.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ II

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ У ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

П л а н

1. Конкурентні переваги ТНК у глобальному середовищі. Глобальні ланцюги вартості (*дали* – ГЛВ).
2. Стратегічне планування діяльності глобальних бізнес-структур: зміст, етапи. Міжнародні стратегії ТНК. Стратегічний профіль глобальної компанії за моделлю EPRG.
3. Організаційна структура управління глобальної компанії та її типи.
4. Злиття та поглинання як інструмент глобального бізнес-менеджменту.
5. Глобальні стратегічні альянси.

Питання для самоконтролю

1. Чи існує потенціал інтеграції малих і середніх підприємств до глобальних ланцюгів вартості? Про які форми участі може йти?
2. Охарактеризуйте тип глобального ланцюга вартості, орієнтованого на виробника/пропозицію. Наведіть приклад.
3. Якими є цілі та завдання стратегічного планування діяльності глобальної компанії?
4. Назвіть основні етапи процесу стратегічного планування діяльності ТНК.
5. Які існують вимоги до формулювання місії ТНК?
6. Які ви знаєте види міжнародних стратегій ТНК? За якими ознаками їх можна класифікувати?
7. Охарактеризуйте основні види угод транскордонного злиття/поглинання.
8. Якими можуть бути цілі ТНК-учасниць угод транскордонного злиття/поглинання?
9. Що таке глобальний (міжнародний) стратегічний альянс?
10. Поясніть на прикладі, яким чином можуть отримати синергетичний ефект від участі у стратегічному альянсі ТНК, що є прямими конкурентами на основних ринках.

Тестові питання

1. Головною ознакою ГЛВ, орієнтованого на споживача/попит, є:

- а) компанія-лідер є власником ключової технології;
- б) компанії-лідери – великі збутові мережі та власники брендів;
- в) провідна стадія ланцюга – дослідження і розробки;
- г) домінуюча структура мережі – вертикальна;
- д) павутиноподібна конфігурація ГЛВ.

2. Висока складність трансакцій, висока здатність до їх кодифікації (стандартизації), висока компетентність поставальників є ознаками такої моделі ГЛВ за типом управління:

- а) ринкова;
- б) модульна;
- в) стосункова;
- г) кептивна;
- д) ієрархічна.

3. Ієрархія стратегій міжнародної компанії включає:

- а) корпоративну стратегію, стратегію бізнес-одиниць, функціональні;
- б) корпоративну і функціональну стратегії;
- в) стратегії бізнес-одиниць і функціональні;
- г) корпоративну стратегію, міжнародну портфельну, стратегію бізнес-одиниці;
- д) лише єдину міжнародну стратегію.

4. Не є видом міжнародної стратегії ТНК:

- а) стратегія диверсифікації;
- б) стратегія злиття/поглинання;
- в) стратегія інтеграції;
- г) стратегія кооперування;
- д) маркетингова стратегія.

5. Концепція існування і розвитку компанії, її головне призначення, особлива роль і причина існування називається:

- а) бренд;
- б) гудвіл;
- в) місія;
- г) слоган;
- д) консолідація.

6. Групування посад на основі близькості видів діяльності, компетентностей, використання ресурсів відбиває зміст такого типу організаційної структури ТНК:

- а) глобальна дивізійна продуктова;

- б) глобальна дивізіональна регіональна;
- в) глобальна функціональна;
- г) глобальна матрична;
- д) мережна.

7. Глобальна матрична структура належить до якого типу оргструктури ТНК:

- а) жорсткий;
- б) гнучкий;
- в) продуктовий;
- г) регіональний;
- д) дивізіональний.

8. Не є джерелом формування/посилення конкурентних переваг глобальних компаній унаслідок реалізації угоди транскордонного злиття/поглинання:

- а) взаємодоповнення активів;
- б) зниження конкуренції і посилення бар'єрів вступу до галузі/ринку;
- в) зниження витрат новоствореної компанії унаслідок економії на асштабах;
- г) посилення господарської самостійності компаній-учасниць;
- д) диверсифікація діяльності.

9. Не є мотивом створення глобального стратегічного альянсу:

- а) доступ на закордонні ринки, обхід урядових обмежень;
- б) доступ до специфічних фірмових ресурсів, підвищення ефективності їх використання;
- в) зміна організаційної структури ТНК;
- г) зниження ризиків при реалізації масштабних дослідницьких проєктів;
- д) отримання нових знань/компетентностей.

10. Дві ТНК використовують для збуту своєї продукції дистрибутивні мережі одна одної з метою поширення присутності на нових для себе ринках. Про який вид міжнародного стратегічного альянсу йдеться?

- а) комплексний;
- б) виробничий;
- в) фінансовий;
- г) маркетинговий;
- д) науково-технічний

Практичні завдання

1. Ізраїль – країна з великою кількістю безфабричних виробників напівпровідників (БПП). Типове підприємство без власних виробничих потужностей у галузі напівпровідників має лише відділ управління і великий відділ НДДКР. Здійснює проектування і маркетинг готової продукції, яка виробляється неафілійованими компаніями в азійській країні. Дохід ізраїльського підприємства становить 35% вартості випуску.

Шведські виробники високотехнологічної продукції також усе частіше передають етапи фізичної трансформації на зовнішній підряд. Виробництво переноситься у місця, наближені до товарних ринків, а такі види діяльності, як управління виробничими ланцюгами, НДДКР, розробка і випробування продукції здійснюються у Швеції. Наприклад: ПЗ, дизайн продукту розробляються у Швеції, продаються постачальнику (виробнику) за ліцензійною угодою. Валовий прибуток перерозподіляється на користь головної компанії у Швеції. Часто *fabless*-компанії здійснюють і продаж товару кінцевому споживачу через власну збутову мережу, під власною торговою маркою.

Поясніть:

- а) у чому полягають конкурентні переваги таких компаній?
- б) у яких сегментах глобального ланцюга вартості діють ці компанії?
- в) за рахунок чого, на Ваш погляд, досягається ефективність діяльності при варіанті *fabless-company* порівняно із варіантом самостійного здійснення усіх бізнес-функцій?

2. Вивчить інформацію щодо функціонування ГЛВ міжнародних компаній-лідерів ринку смартфонів (джерело: *Нематеріальний капітал в глобальних цепочках стоимости*, Розд. 4.: доклад о положених в области интеллектуальной собственности в мире 2017. URL: www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_944_2017.pdf).

Чим відрізняються ГЛВ Apple і Samsung? Визначте тип, конфігурацію, модель означених ГЛВ.

3. Суть стратегії «блакитного океану» полягає у тому, що найкращий спосіб перемогти у конкуренції – уникнути, створивши ринковий простір, де конкуренції немає (їй протистоїть стратегія «червоного океану», «забарвленого кров'ю» конкурентної боротьби). Прикладом може слугувати iPad від Apple: компанія свого часу створила нову категорію – не телефон, не laptop, а щось нове, чого ще не було.

У наведеному прикладі йдеться про: корпоративну стратегію, стратегію бізнес-одиниці чи функціональну стратегію? Аргументуйте відповідь.

4. У 2018 р. було закрито угоду транскордонного злиття глобальних компаній Bayer (фармацевтика, агротехнології) і Monsanto (біотехнології рослин): перша придбала другу за 66 млрд доларів. За значною кількістю ринків перетинів бізнес-напрямів корпорації не мали. Новостворена ТНК контролюватиме близько третини світового ринку насіння та засобів захисту рослин. Назва Monsanto зникає, утім залишаються назви низки брендів компанії. Очікуваний синергетичний ефект від злиття – 1,2 млрд доларів вже до 2022 р.

Які ви бачаєте джерела синергетичного ефекту такого злиття? Йдеться про горизонтальне чи вертикальне злиття? Якими, на Ваш погляд, є мотиви учасників угоди? Чому, на Вашу думку, на відміну від поширеної практики поєднання назв ТНК-учасниць при подібних угодах, не було збережено назву однієї з корпорацій?

5. ТНК *Philips* і *Cisco* проголосили про створення глобального стратегічного альянсу. Суть: реалізація нового підходу до експлуатації офісних будівель, що уможливило підвищення енергозбереження, продуктивності праці персоналу, оптимізацію експлуатаційних витрат (скорочення на 86%). Інноваційні технології на базі інтегрованих систем освітлення *Philips* і мережних систем *Cisco* дозволять використовувати переваги концепції «Інтернету речей». Світлодіодні рішення *Philips* оснащено датчиками і ПЗ, завдяки яким вони підключаються до мережі *Cisco*, створюючи додаткові можливості для власників будівель, менеджерів з експлуатації та офісних працівників. Стратегічна мета альянсу: вихід на глобальний ринок рішень для офісів.

Ідентифікуйте вид міжнародного стратегічного альянсу. Якими є цілі/мотиви учасників? Які конкурентні переваги прагнуть створити/посилити ТНК-учасниці?

Список рекомендованої літератури

Величко О. Г., Козенков Д. Є., Момот Ю. Г., Квасова Л. С. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2012. 250 с.

Кузьмін О. Є., Скибінський О. С., Кара Н. І., Сай Л. П. та ін. Міжнародний менеджмент: теоретичні та прикладні положення: навч. посіб. Львів: ЗУКЦ, 2012. 264 с.

Македон В. В., Вдовиченко Ю. В. Стратегії розвитку ТНК у системі міжнародного бізнесу: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2013. 264 с.

Македон В. В. Міжнародний менеджмент: підручник. Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2013. 616 с.

Нефедов К. С., Панибратов А. Ю. Глобальные цепочки стоимости: основные аспекты и актуальные направления исследований. *Вестник СпбГУ. Менеджмент*. Т. 16. Вып. 3. С. 365-392. URL: <https://managementjournal.spbu.ru>

Примеры организационных культур международных компаний. URL: http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture

Ракітіна Н. Конкурентоспроможність ТНК високотехнологічного бізнесу. Дисертація на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук, 2016. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.02/2016/dis_Rakitina.pdf

Синиця С. М., Гринів Л. В., Ляхович Г. І., Романюк М. Д. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Івано-Франківськ: вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2014. 336 с.

Смородинская Н. В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу: монография. Москва: ИЭ РАН, 2015. 344 с. URL: https://inecon.org/docs/Smorodinskaya_book_2015.pdf

Смородинская Н. В., Малыгин В. Е., Катуков Д. Д. Сетевое устройство глобальных стоимостных цепочек и специфика участия в них национальных экономик. *Общественные науки и современность*. 2017. № 3. С. 55-66 URL: https://inecon.org/docs/2018/Smorodinskaya_Malygin_Katukov_ONS_2017_3.pdf

Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія. / Н. П. Мешко, О. М. Сазонець, О. А. Джусов та ін.; за ред. Н. П. Мешко. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 470 с.

Нематериальный капитал в глобальных цепочках стоимости: доклад о положении в области интеллектуальной собственности в мире 2017: URL: www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_944_2017.pdf

UNECE (Европейская экономическая комиссия ООН). Руководство по измерению глобального производства. 2016. URL:https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/2016/Guide_to_Measuring_Global_Production_RU.pdf

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

При вивченні першого питання необхідно розглянути поняття конкурентних переваг ТНК як ключових унікальних компетенцій, що визначають успіх компанії, мають потенціал розвитку, посилення позицій ТНК в усіх галузеворинкових сегментах глобального ринку; їх формування потребує знання ключових чинників успіху у обраних сегментах та чинників успіху діючих там конкурентів. Так, ГЛВ виникли як

стратегії, що уможлиблюють для ТНК зосередження на ключових перевагах та мінімізацію витрат у масштабах глобального ринку. Розуміння принципів, чинників організації та функціонування ГЛВ необхідне для формування міжнародних стратегій ТНК. Слід уточнити, що ГЛВ – це створююча додану вартість діяльність, у процесі якої товар проходить усі стадії (задум, проектування, виробництво, маркетинг, збут та обслуговування) на шляху до кінцевого споживача; ці стадії поділені між компаніями різних країн. Учасниками ГЛВ є: ТНК – провідні компанії (власники брендів, ключових технологій) та малі і середні компанії контрактного виробництва (постачання комплектуючих, збірка виробів для провідних). Необхідно розібратися в особливостях формування різних типів ГЛВ (орієнтовані на виробника/пропозицію та орієнтовані на споживача/попит) та моделей [(ринкова, модульна, стосункова, кептивна, ієрархічна) *див. табл. 2,3*]. Сучасні ГЛВ – складні мережні структури, що утворюють багатовимірне середовище учасників, зв'язків, ресурсних потоків.

Вивчення другого питання передбачає ознайомлення зі змістом, завданнями, етапами стратегічного планування діяльності глобальних компаній як процесу визначення довгострокових цілей ТНК та розробки дій, спрямованих на їх реалізацію; з ієрархією стратегій ТНК, що включає корпоративну стратегію, стратегії структурних підрозділів (бізнес-одиниць) та функціональні (маркетингова, фінансова, кадрова та ін.). Важливо розуміти, що не існує єдиного підходу до класифікації міжнародних (корпоративних) стратегій ТНК. Вирізняють: стратегії сильного зростання (диверсифікації, злиття та поглинання, вертикальної інтеграції, географічного розширення тощо), слабого зростання (фокусування, підтримання статус-кво, оборони), відходу; *за формою здійснення* закордонних операцій - стратегії інтеграції та кооперування; *за напрямом зусиль* ТНК – стратегії лідерства за витратами, диференціації продукту, фокусування на витратах або на диференціації. Існує чотири стратегічні профілі діяльності ТНК залежно від прийнятої моделі глобального менеджменту: етноцентризм (цінності та інтереси материнської компанії – головні), поліцентризм (стратегічні рішення різняться за країнами присутності ТНК), регіоцент-

ризм (поєднання інтересів ТНК з інтересами регіональних відділень), геоцентризм [(інтегрування стратегічних рішень у єдину глобальну систему) див. табл. 4]. Схожим чином, відповідно до концепцій глобального менеджменту, вирізняють чотири види міжнародних стратегій ТНК: міжнародну, мультиринкову, глобальну, транснаціональну. Важливо розуміти зміст, передумови, переваги і недоліки застосування кожної із них.

У третьому питанні розглядаються технології проектування оргструктури глобальної компанії як упорядкованої сукупності елементів, що забезпечують функціонування і розвиток ТНК як єдиного цілого. Необхідно сформулювати уявлення про зміст кожного елементу оргструктури (спеціалізація робіт, їх групування за певною логікою, повноваження, звітність, координація), знати чинники, що впливають на проектування (середовище компанії, тип міжнародної стратегії, історія та етап життєвого циклу ТНК, географія діяльності, корпоративна культура, рівень технологічного розвитку). Вирізняють жорсткі та гнучкі типи глобальних структур. До перших належать: глобальна функціональна, глобальна дивізіональна структури. Остання може бути представлена у двох варіантах: географічна (регіональна) і товарна. До гнучких відносять глобальну матричну структуру і мережні структури управління (низку бізнес-функцій ТНК передає на аутсорсинг і координує діяльність контракторів). Доцільно зосередитися на вивченні змісту, переваг та недоліків, передумов ефективності застосування кожної із цих оргструктур.

Четверте питання присвячено вивченню потенціалу стратегії транскордонного злиття/поглинання для створення/посилення конкурентних переваг ТНК. Необхідно розуміти зміст і відмінності угод транскордонного злиття (поєднання двох компаній у їх спільних інтересах; акції нової компанії належать акціонерам обох компаній-учасниць; варіанти: злиття активів, злиття форм, приєднання компанії до іншої) та поглинання (перехід контролю над компанією до іншої через придбання контрольного або усього пакету акцій; може бути ворожим, через фондовий ринок). Слід ознайомитися з класифікацією видів транскордонних злиттів та поглинань (за: *спорідненістю галузей* – вертикальні, горизонтальні, конгломеративні; *обсягом контролю* – повне, рівноправне, з переважаючим контролем; *рівнем інтеграції корпоративних культур* – з мінімальною

інтеграцією, колаборативні, реконструкційні). З позицій корпоративної стратегії слід вирізняти два головних *мотиви* злиття/поглинання – швидкість реакції на зміни у конкурентному середовищі і доступ до специфічних фірмових активів, та дві можливі стратегічні *мети* – посилення компанії або захист (якщо втрачає конкурентоспроможність). Необхідно уміти визначати джерела формування/посилення конкурентних переваг ТНК, синергетичного ефекту злиття/поглинання (взаємодоповнення активів, функціональна синергія; послаблення конкуренції, посилення переговорної сили та ринкової влади нової компанії; скорочення витрат; зростання кредитного рейтингу та ін.). Утім, важливо розумітися і на недоліках та ризиках транскордонних злиттів/поглинань: значні фінансові витрати (премії акціонерам, виплати персоналу), ризики невірної оцінки потенціалу компанії-мети, складність процесів інтеграції.


У п'ятому питанні пропонується розглянути потенціал поширеної альтернативи злиттю компаній – глобальних (міжнародних) стратегічних альянсів (ГСА), які доцільно визначати як відносно тривалі угоди щодо кооперування (співробітництва) двох або більше незалежних ТНК для досягнення комерційної мети, синергії стратегічних ресурсів на основі їх спільного використання без злиття активів. Мотивами створення ГСА зазвичай є: доступ на закордонні ринки, до ресурсів (найслабші ланки ланцюга вартості зміцнюються компетентностями партнера), зниження ризиків реалізації масштабних проєктів, отримання нових знань/компетенцій. Вирізняють комплексний ГСА та функціональні (маркетинговий, виробничий, фінансовий тощо); проконкурентні (міжгалузева взаємодія за вертикаллю ланцюга «постачальник/виробник»), неконкурентні, конкурентні (учасники – прямі конкуренти на основних ринках), передконкурентні (компанії різних галузей взаємодіють для розробки нових технологій). Важливо пам'ятати, що ГСА можуть створюватись як неконкуруючими ТНК (міжгалузеві угоди, вертикальне партнерство, спільне підприємство), так і компаніями-конкурентами (інтеграційні, псевдоконцентраційні, комплементарні), тож необхідно з'ясувати передумови отримання синергетичного ефекту для кожного виду альянсу.

Характеристика основних типів ГЛВ

Показник	ГЛВ виробника	ГЛВ споживача
<i>Рушійний елемент ланцюга</i>	Виробничий капітал	Торговий капітал
<i>Провідні стадії ланцюга</i>	НДДКР, виробництво	Дизайн та маркетинг
<i>Економічні сектори</i>	Споживчі товари тривалого використання; деталі і компоненти; обладнання	Споживчі товари нетривалого використання
<i>Типові галузі</i>	Автомобільна, авіаційна, фармацевтична, мікроелектроніка...	Текстильна, виробництво іграшок, кави...
<i>Власники компаній-виробників</i>	ТНК	Місцеві компанії
<i>Головні мережні зв'язки</i>	Ґрунтуються на інвестиціях	Ґрунтуються на торгівлі
<i>Домінуюча структура мережі</i>	Вертикальна	Горизонтальна

Табл. 3

Характеристики моделей ГЛВ залежно від типу структури управління

<i>Моделі</i>	<i>Складність трансакцій</i>	<i>Здатність до кодифікації трансакцій</i>	<i>Компетентність постачальників</i>	<i>Ступінь явного контролю і асиметрії впливу</i>
Ринкова	Низька	Висока	Висока	
Модульна	Висока	Висока	Висока	
Стосункова	Висока	Низька	Висока	
Кептивна	Висока	Висока	Низька	
Ієрархічна	Висока	Низька	Низька	

**Стратегічний профіль міжнародних компаній
за моделлю EPRG**

<i>Характеристика</i>	<i>Етноцентризм</i>	<i>Поліцентризм</i>	<i>Регіоцентризм</i>	<i>Геоцентризм</i>
Місія	Прибутковість, життєздатність	Громадське визнання	Прибутковість і громадське визнання	Прибутковість і громадське визнання
Характер управління	Згори донизу	Знизу нагору	Переговори на місцевому рівні	Переговори на всіх рівнях
Оргструктури	Ієрархія продуктивних відділень	Ієрархія географічних відділень	Продуктово-географічна матриця	Мережа організацій
Культура	Країни походження	Приймаючої країни	Регіональна	Глобальна
Технологія	Масове виробництво	Серійне виробництво	Гнучке виробництво	Гнучке виробництво
Маркетинг	Продукція країни походження	Локальні продукти	Регіональна продукція	Глобальні продукти з локальним пристосуванням
Фінанси	Репатріація прибутку	Утримання прибутку	Регіональний розподіл	Глобальний розподіл
Персонал	Ключові посади – експатріанти	Ключові посади – місцеві	Регіональна ротація	Глобальна ротація

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ІІІ

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА КОМУНІКАЦІЇ У ГЛОБАЛЬНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ. КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

П л а н

1. Крос-культурна складова глобального бізнес-менеджменту. Національна культура та її параметри.
2. Система управління персоналом ТНК. Мотивація персоналу.
3. Ділові комунікації у міжнародному бізнесі. Управління міжкультурними переговорами.
4. Корпоративна культура та її вплив на управління глобальною бізнес-організацією.

Питання для самоконтролю

1. Як національна культура впливає на управлінські процеси в ТНК?
2. Які виміри національної культури класифікував Хофстеде?
3. Охарактеризуйте культурні виміри «дистанція влади» та «індивідуалізм/колективізм». Які країни можна віднести до країн з індивідуалістичною культурою, а які – з колективістською? Наведіть приклад країни з високим ступенем дистанції влади і країни з низьким.
4. Назвіть складові процесу управління персоналом ТНК.
5. Охарактеризуйте переваги та недоліки геоцентристської політики найму ТНК.
6. Які підходи застосовують ТНК для формування компенсаційного пакету для експатріантів?
7. Охарактеризуйте основні етапи процесу міжкультурних переговорів у контексті ризиків кроскультурних помилок.
8. Які особливості національної культури партнерів необхідно вивчити, готуючись до переговорів?
9. Що таке корпоративна культура ТНК?
10. Охарактеризуйте основні типи корпоративних культур.

Тестові питання

1. Міра, якою домінуючими цінностями у суспільстві є власність, матеріальні цінності, добробут, наполегливість, досягнення, рекорди, конкуренція, або інші – якість життя, духовні цінності, солідарність, співчуття, компроміс, характеризує такий вимір національної ділової культури:

- а) дистанція влади;
- б) індивідуалізм/колективізм;
- в) маскулінізм/фемінізм;
- г) уникнення невизначеності;
- д) ставлення до часу.

2. Не є характеристикою такого культурного виміру, як індивідуалізм:

- а) основні цінності: незалежність дій і суджень, почуття власної гідності;
- б) власна кар'єра важливіша, ніж інтереси компанії;
- в) максимум зусиль докладається, аби взаємодія з колегами була гармонійною, безконфліктною, врівноваженою;
- г) піклування передусім про себе і близьких;
- д) виконання завдання важливіше за відносини з людьми.

3. За Г. Хофстедє, домінуюча модель мотивації у міжнародній компанії залежить від таких культурних вимірів:

- а) дистанція влади та індивідуалізм/колективізм;
- б) маскулінізм/фемінізм та уникнення невизначеності;
- в) ставлення до часу та дистанція влади;
- г) специфічні/дифузійні відносини та емоційна орієнтація культур;
- д) уникнення невизначеності та ставлення до часу.

4. На ключові посади у закордонних підрозділах призначаються громадяни країни базування ТНК. Цей принцип є основою такої стратегії управління персоналом міжнародної компанії:

- а) етноцентрична;
- б) поліцентрична;

- в) геоцентрична;
- г) транснаціональна;
- д) глобальна

5. *Працівники ТНК, яких на тривалий час відряджають працювати і проживати у чужих для них країнах, називаються:*

- а) репатріанти;
- б) експатріанти;
- в) емігранти;
- г) рекрутери;
- д) хедхантери.

6. *Відшкодування корпорацією реальних і передбачуваних витрат, пов'язаних із переміщенням і проживанням працівника, відрядженого на тривалий час для роботи до іншої країни (житло, харчування, проїзд, медичне обслуговування, політичні ризики та ін.), називається:*

- а) страхування;
- б) компенсаційний пакет;
- в) репарації;
- г) участь у прибутках компанії;
- д) «золотий парашут».

7. *Спрямованість на вирішення завдання, неохочість витратити час на спілкування «не по суті», пунктуальність. Аргументи: логіка, факти, важливість юридичного (документального) підтвердження інформації. Негативне ставлення до подарунків, компроміс сприймається як перемога обох сторін. Перелічене характерне для стилю ведення переговорів представників такої країни:*

- а) США;
- б) Китай;
- в) Японія;
- г) Мексика;
- д) Об'єднані Арабські Емірати.

8. Чимало часу витрачають на встановлення міжособистісних відносин, ввічливе неформальне спілкування «не по суті». Нормальним є обмін подарунками. Приховують емоції, не схильні до конфліктів, тривалий контакт очима можуть сприйняти як прояв агресії. Рішення приймають за узгодженням групою – консенсусом. Прямолінійність може порушувати гармонію відносин, тож іноді доцільно ухилитись від прямих відповідей. Перелічене характерне для стилю ведення переговорів представників такої країни:

- а) США;
- б) Китай;
- в) Японія;
- г) Мексика;
- д) Об'єднані Арабські Емірати.

9. Обороти, в яких формальне значення слів не співпадає, суперечить реальному сенсу, називаються:

- а) невербальні комунікації;
- б) паравербальні комунікації;
- в) кодовані мовні комунікації;
- г) комунікаційні помилки;
- д) комунікаційні бар'єри.

10. Сукупність норм, цінностей, традицій, що бездоказово сприймаються і поділяються усіма працівниками ТНК, а також набір прийомів і правил для вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції процесів ТНК називається:

- а) організаційна структура;
- б) корпоративна культура;
- в) національний діловий стереотип;
- г) артефакти;
- д) корпоративний менталітет.

Практичні завдання

1. У 1997 р. американська ТНК Walmart зайшла на німецький ринок, придбавши дві роздрібні мережі. У 2006 р. Walmart визнала невдачу і згорнула діяльність у Німеччині. Серед причин називають кроскультурні відмінності, що спричинили несприйняття персоналом особливостей корпоративної культури Walmart. Зокрема, перед початком зміни працівники мають виконувати ранкову зарядку, скандуючи: «Walmart!». Звичайною є американська практика повідомлення про порушення, неналежне виконання обов'язків колегами. Консультанти і касири зобов'язані широко посміхатись відвідувачам і пропонувати допомогу.

Ознайомтесь із особливостями національних ділових культур США і Німеччини. На Ваш погляд, які кроскультурні помилки американського менеджменту могли спричинити зниження лояльності працівників, падіння продуктивності праці у німецьких магазинах Walmart?

2. Охарактеризуйте ділову культуру України за культурними вимірами Г. Хофстеде.

Уявіть, що українська компанія готується до переговорів із представниками бізнесу: 1) Німеччини; 2) Китаю; 3) Об'єднаних Арабських Еміратів; 4) Італії.

На які особливості ділової культури і стилю ведення переговорів необхідно звернути увагу у кожному випадку? З представниками яких(-ої) країн(-и), на Ваш погляд, українським підприємцям легше буде взаємопорозумітися?

3. IBM, Siemens, Toshiba створили СП з метою розробки комп'ютерних програм із покращеними характеристиками. Кожна компанія спрямувала фахівців для роботи над проектом. Утім, спочатку через кроскультурні відмінності виникли складнощі у роботі такої інтернаціональної команди. Німці дратували колег надмірною схильністю до планування, детальних розрахунків; японці – тим, що не приймали однозначних рішень; американці іноземним колегам здавалися зверхніми і такими, що не намагаються розібратися у суті проблем групи.

Через які кроскультурні відмінності, на Ваш погляд,

виникли комунікаційні бар'єри? Які б Ви запропонували шляхи їх подолання?

4. Керівник української компанії зустрічає представника американського партнера. Заздалегідь знає, що це – молода жінка. Вручає букет із п'яти роз та робить комплімент: «Ви чудово виглядаєте! Не підозрював, що мій партнер – така цікава жінка». Реакція американки: суха відповідь на вітання, ігнорування компліменту, передання квітів перекладачеві. Початковий контакт «не склався».

Про які кроскультурні помилки йдеться? Яка із сторін, на Ваш погляд, виявилася гірше підготовленою до контакту?

Список рекомендованої літератури

Величко О. Г., Козенков Д. Є., Момот Ю. Г., Квасова Л. С. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2012. 250 с.

Вергун В. А. Економічна дипломатія: навч. посіб. Київ: Київ. ун-т, 2010. 303 с.

Куриляк В. Є. Менеджмент: міжцивілізаційні і міжкультурні основи: монографія. Київ: Кондор, 2010. 480 с.

Македон В. В. Міжнародний менеджмент: підручник. Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2013. 616 с.

Мясоедов С. П. Основы кроскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: учеб. пособие. Москва: Дело, 2003. 256 с.

Примеры организационных культур международных компаний. URL: http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture

Синиця С. М., Гринів Л. В., Ляхович Г. І., Романюк М. Д. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпат. нац. ун-ту ім. Василя Стефаника, 2014. 336 с.

Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до практичного заняття

Вивчаючи перше питання, слід сформулювати уявлення про роль національної культури взагалі й ділової – зокрема у забезпеченні ефективної діяльності ТНК, значення кроскультурного менеджменту для управління глобальною компанією. Предметом кроскультурного менеджменту є відносини, що виникають на стику національної і організаційної культур, вивчення причин міжкультурних конфліктів та їх нейтралізація, з'ясування і використання при управлінні ТНК поведінкових закономірностей, притаманних різним національним діловим культурам. Серед дефініцій національної культури: колективне програмування мислення людей, на основі якого можна відрізнити членів одної групи від іншої; сукупність цінностей, установок, норм, переконань, яку поділяє більшість мешканців країни. Національна культура визначає мотиваційну дію стимулів при управлінні персоналом, особливості ділових комунікацій. Важливо приділити увагу класифікації параметрів культури за Г. Хофстеде: індивідуалізм/колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності, маскулінізм/фемінізм, ставлення до часу. Необхідно розуміти зміст цих характеристик, щоб визначати кроскультурні відмінності країн.

За висновками Хофстеде, домінуюча модель мотивації ТНК залежатиме, передусім, від вимірів *маскулінізм/фемінізм* (домінування у суспільстві цінностей типу: гроші, матеріальний добробут, змагання, успіх, досягнення, байдужість до невдач; чи домінування духовних цінностей, прагнення компромісу, співчуття, якості життя, співпраці) та *уникнення невизначеності* (високий ступінь уникнення: люди цінують стабільність, зміни не бажані, бажаною є чітка структурованість завдань; низький ступінь уникнення: неприйняття правил, низький ступінь формалізації праці, зміни бажані, сприймаються як можливості).

Друге питання присвячено вивченню особливостей управління персоналом ТНК як сукупності дій, що включають рекрутування/набір кадрів, їх навчання та розвиток, мотивацію і оплату праці. Культурні відмінності зумовлюють необ-

хідність адаптації відповідних процедур ТНК. Важливо акцентувати увагу на тому, що підбір кадрів на керівні посади у закордонних підрозділах ТНК може ґрунтуватися на застосуванні різних видів політики найму: етноцентричної; поліцентричної; геоцентричної. Необхідно розуміти переваги/недоліки кожного варіанта.

Працівники ТНК, що відряджені для роботи і проживання в чужій для себе країні, називаються експатріантами. Управління процесами експатріації у ТНК передбачає вирішення таких проблем: адаптації персоналу до нових умов; мотивації шляхом компенсування відмінностей у якості життя, додаткових витрат у зв'язку з переїздом, культурної ізоляції, політичних ризиків тощо; адаптації працівників після репатріації (повернення до рідної країни). При вивченні особливостей мотивації персоналу ТНК слід звернути увагу, на те, що більшість міжкультурних досліджень мотивації стосуються змістових теорій, процесуальні досліджені недостатньо. Так, для працівників у США основний стимул – гроші, турбота про себе, у країнах Південної Америки – родина, повага, професійний статус, щасливе особисте життя. Відтак, процес мотивації однаковий, а способи – будуть різними. Менеджмент мотивації має включати стимули і винагороди. Винагорода може бути: фінансова, за змістом роботи, за кар'єрне просування, професійність, за соціальним статусом. Пріоритети залежать від країни, тож розробка відповідних систем також має враховувати кроскультурну специфіку.

При вивченні третього питання доцільно приділити час ознайомленню з національними діловими стереотипами основних країн/регіонів світу, стилями ведення переговорів їх представниками. Це необхідно для розуміння правил кроскультурної поведінки при здійсненні ділових комунікацій. Слід зважити на основні комунікаційні бар'єри кроскультурного спілкування: мовні, сприйняття, відмінні культурні цінності, невербальні комунікації. Важливим є розуміння подібних нюансів у контексті етапів кроскультурних переговорів: вивчення культурних особливостей партнерів (вітання, дотики, погляд, дистанція, подарунки, ставлення до часу, низько- чи

висококонтекстуальна культура, хто приймає рішення, аргументація та ін.); знайомство і налагодження відносин (одразу до справи, чи спочатку – неформальне спілкування); обмін інформацією щодо завдань (прямо чи з ухиленням від відповіді); укладання угоди (вважають компроміс слабкістю чи перемогою обох сторін).

У четвертому питанні розглядається роль, технології формування та розвитку корпоративної культури як сукупності норм, цінностей, традицій, що сприймаються і поділяються усіма членами компанії, а також як набору прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції процесів ТНК. Рекомендується звернути увагу на існування видимого та невидимого рівнів корпоративної культури, інструменти їх формування і розвитку (знаково-символьна система, система комунікацій, ротація керівних кадрів, спільне навчання представників різних культур). Важливо розуміти принципи класифікації різних видів (бюрократична, кланова, адаптивна, орієнтована на досягнення) та моделей корпоративних культур (інкубатор, ейфелева вежа, керована ракета, родина), умов їх ефективного застосування.

3. СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

Величко О. Г., Козенков Д. Є., Момот Ю. Г., Квасова Л. С. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2012. 250 с.

Ковтун О. І., Куцин П. О., Башнянин Г. І. Глобальна економіка: підручник. Львів: ЛКА, 2014. 704 с.

Куриляк В. Є. Менеджмент: міжцивілізаційні і міжкультурні основи: монографія. Київ: Кондор, 2010. 480 с.

Левковець О. М. Інтелектуальна квазірента як чинник інноваційного розвитку: перегляд концепції. *Економічна теорія та право*. 2015. № 2 (21). С. 61-73

Македон В. В. Міжнародний менеджмент: підручник. Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2013. 616 с.

Македон В. В., Вдовиченко Ю. В. Стратегії розвитку ТНК у системі міжнародного бізнесу: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2013. 264 с.

Мешко Н. П., Сазонець О. М., Джусов О. А. та ін. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія. За ред. Н. П. Мешко. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 470 с.

Нематеріальний капітал в глобальних цепочках стоимости: доклад о положении в области интеллектуальной собственности в мире 2017: URL: www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_944_2017.pdf

Нефедов К. С., Панибратов А. Ю. Глобальные цепочки стоимости: основные аспекты и актуальные направления исследований. *Вестник СпбГУ. Менеджмент*. Т. 16. Вып. 3. С. 365-392. URL: <https://managementjournal.spbu.ru>

Примеры организационных культур международных компаний. URL: http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture

Ракітіна Н. Конкурентоспроможність ТНК високотехнологічного бізнесу: дис. екон. наук, 2016. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.02/2016/dis_Rakitina.pdf

Синиця С. М., Гринів Л. В., Ляхович Г. І., Романюк М. Д. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Івано-

Франківськ: вид-во Прикарпат. нац. ун-ту ім. Василя Стефаника, 2014. 336 с.

Смородинская Н. В., Малыгин В. Е., Катукоев Д. Д. Сетевое устройство глобальных стоимостных цепочек и специфика участия в них национальных экономик. *Общественные науки и современность*. 2017. № 3. С. 55-66 URL: https://inecon.org/docs/2018/Smorodinskaya_Malygin_Katukov_ONS_2017_3.pdf

UNECE (Европейская экономическая комиссия ООН). Руководство по измерению глобального производства. 2016. URL: https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/2016/Guide_to_Measuring_Global_Production_RU.pdf

UNCTAD, World Investment Report, 2018. Доклад о мировых инвестициях. URL: https://unctad.org/en/Publicationslibrary/wir2018_overview_ru.pdf

Додаткова

Білорус О. Г., Гаврилюк О. В. Глобальний конкурентний аутсорсинг: монографія. Київ, КНЕУ, 2010. 349 с.

Валле Віра. Парадокси права інтелектуальної власності: моногр. Київ: Освіта України, 2010. 448 с. URL: <http://www.academia.edu>

Вергун В. А. Економічна дипломатія: навч. посіб. Київ: Київський університет, 2010. 303 с.

Гужва І. Ю., Онищенко В. П. Глобальні ланцюги доданої вартості та інтеграція до них України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 3 (80). С. 10-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2015_3_3

Економіка інтелектуальної власності: науково-методичні матеріали для підготовки докторантів, аспірантів і магістрів за напрямом «Інтелектуальна власність» / Шевченко Л. С., Гриценко О. А., Камінська Т. М. та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2015. 120 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12373/1/Shevchenko_2015.pdf

Зінченко В. В. Менеджмент системи управління в умовах інституційної глобалізації: монографія. Київ: Люксар, 2012. 862 с.

Ігнатюк А. І. Роль глобальних ланцюгів нарахування вартості у підвищенні конкурентоспроможності економіки. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2013. Вип. 28. Т. 1. С. 60-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2013_28%281%29_10

Князь С. В., Георгіаді Н. Г., Князь О. В., Дзюбіна К. О. Міжнародні фінанси: навч. посіб./ за ред. О. Є. Кузьміна. Львів: вид-во Львів. політехніки, 2013. 363 с.

Кораблін С. Офшорне виснаження. *Дзеркало тижня*. 2016. 13 трав. № 17. URL: <http://gazeta.dt.ua/macrolevel/ofshorne-visnazhennya.html>

Кузьмін О. Є., Шпак Н. О., Григор'єв О. Ю. Міжнародний фондовий ринок: навч. посіб. Львів: вид-во Львів. політехніки, 2013. 197 с.

Міжнародний менеджмент: теоретичні та прикладні положення: навч. посіб. О. Є. Кузьмін, О. С. Скибінський, Н. І. Кара. Л. П. Сай та ін. Львів: ЗУКЦ, 2012. 264 с.

Левковець О. М. Інтелектуальна власність і права людини: прояви дисонансу. *Економічна теорія та право*. 2015. № 4 (23). С. 28-41

Левковець О. М. Модернізаційні перспективи України: офшорні зони як фактор ризику. *Вісник НУ «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: *Економічна теорія та право*. 2011. № 4 (7). С. 43-56.

Лисиця Н. М., Полякова Я. О., Базалієва Л. В. Міжнародний бізнес: теорія та практика: монографія. Київ: ХНЕУ, 2008. 139 с.

Мясоедов С. П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: учеб. пособие. Москва: Дело, 2003. 256 с.

Новий світовий порядок та глобальні виклики для України: монографія. / О. В. Булатова, Ю. Г. Козак, В. В. Козак та ін.; за ред. А. Крисоватого та Є. Савельєва. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 503 с.

Олефір А. Правове регулювання інтелектуальної власності й інноваційних відносин в Угоді про асоціацію України та ЄС. *Теорія та практика інтелектуальної власності*. 2014. № 5. Ч. 1. С. 79-92

Олефір А. Правове регулювання інтелектуальної власності й інноваційних відносин в Угоді про асоціацію України та

ЄС. *Теорія та практика інтелектуальної власності*. 2014. № 6. Ч. 2. С. 94-108

Орехова Т. В. Транснаціоналізація економічних систем в умовах глобалізації: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2007. 393 с.

Основные тенденции развития права интеллектуальной собственности в современном мире, в т. ч. новые объекты интеллектуальных прав и глобальная защита. / Г. А. Ахмедов, Е. А. Войниканис, К. Д. Глазунова и др. Москва, 2017. 213 с. URL: https://www.rvc.ru/upload/iblock/85d/Trends_in_Intellectual_Property.pdf

Резнікова Н. В. Глобальна економічна взаємозалежність: сучасна парадигма та детермінанти модифікації: монографія. Київ: Вістка, 2013. 455 с.

Рогач О. І. Транснаціональні корпорації в світовій економіці: монографія. Київ: Вид.-поліграф. центр «Київський університет», 2005. 176 с.

Смородинская Н. В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу: монография. Москва: ИЭ РАН, 2015. 344 с. URL: https://inecon.org/docs/Smorodinskaya_book_2015.pdf

Трансформація процесу транснаціоналізації умов зростання невизначеності глобального економічного середовища: монографія. Ю. В. Макогон, Т. В. Орехова, К. В. Лисенко та ін. Донецьк: 2011. 651 с.

Шконда В., Кальянов А. Глобалізація: оцінки, наслідки, регулювання: монографія. Донецьк: Донбас, 2014. 165 с.

Шумська С. С. Фінансове багатство України в офшорах світу та офшоризація капіталу банківської системи. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 4. С. 25-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2016_4_4

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

При проведенні підсумкового контролю (заліку) з навчальної дисципліни «Глобальний бізнес-менеджмент» використовуються такі критерії (див. Табл. 5).

Табл. 5

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в Нац. юрид. ун-ті ім. Ярослава Мудрого
A	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок	90-100
B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	80-89
C	Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок	75-79
D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	70-74
E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії	60-69
FX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескласти	35-59
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов'язків повторний курс	1-34

5. ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Глобалізація як концептуальна основа глобального бізнес-менеджменту: зміст, рушійні сили, складові.
2. Міжнародний бізнес. Стадії інтернаціоналізації бізнесу.
3. Транснаціональна корпорація (ТНК) як суб'єкт міжнародного бізнесу.
4. Принципи діяльності та умови конкурентного лідерства ТНК.
5. Ієрархія ТНК. Глобальні корпорації.
6. Система міжнародного виробництва ТНК.
7. Інвестиційні та неінвестиційні форми експансії ТНК. Офшоринг та аутсорсинг.
8. Глобальний бізнес-менеджмент: зміст, цілі, об'єкти та суб'єкти.
9. Методологічні основи глобального бізнес-менеджменту. Ролі та функції міжнародного менеджера.
10. Концепції та моделі глобального бізнес-менеджменту.
11. Поняття та класифікація чинників зовнішнього середовища глобального бізнесу.
12. Політико-правове середовище глобального бізнесу та методи його аналізу.
13. Економічне середовище глобальних бізнес-організацій.
14. Технологічне середовище глобального бізнесу: сутність та сучасні тенденції розвитку.
15. Соціокультурне середовище та його значення для глобального бізнесу.
16. Національні культурні стереотипи та їх врахування при управлінні глобальними компаніями.
17. PEST – аналіз та оцінка привабливості закордонних ринків глобальної компанії.
18. Конкурентні переваги ТНК у глобальному середовищі.
19. Еклектична модель Дж. Даннінга. Переваги володіння, інтерналізації, розміщення (локалізації).
20. Глобальні ланцюжки вартості: поняття, складові, роль у формуванні конкурентних переваг глобальної компанії.

21. Типи і моделі глобальних ланцюгів вартості.
22. Стратегічне планування діяльності глобальних бізнес-структур: сутність та етапи.
23. Міжнародні стратегії ТНК: сутність, види.
24. Стратегічний профіль глобальної компанії за моделлю EPRG (етноцентризм, поліцентризм, регіоноцентризм, геоцентризм).
25. Ієрархія стратегій ТНК. Корпоративна стратегія, стратегічної бізнес-одиниці (ділова), функціональні.
26. Стратегії інтеграції та стратегії кооперації як види міжнародних стратегій ТНК.
27. Моделі управління конкурентоспроможністю ТНК.
28. Організаційна структура управління глобальної компанії: поняття, складові, вимоги до проектування.
29. Глобальна функціональна структура ТНК: характеристика, переваги та недоліки.
30. Глобальна дивізійна структура управління ТНК: зміст, види, переваги та недоліки.
31. Глобальна матрична структура ТНК: зміст, умови ефективності, переваги та недоліки.
32. Інтегровані структури глобального бізнесу. Вертикальна, горизонтальна інтеграція.
33. Злиття та поглинання як інструмент формування/посилення конкурентних переваг ТНК: переваги та недоліки.
34. Транскордонні угоди злиття і поглинання: цілі та мотиви учасників, джерела зростання вартості ТНК.
35. Види угод транскордонного злиття та поглинання.
36. Глобальні стратегічні альянси: зміст, причини утворення.
37. Види глобальних стратегічних альянсів.
38. Контроль у глобальних бізнес-організаціях: сутність, види, форми.
39. Крос-культурна складова глобального бізнес-менеджменту. Національна культура та її вплив на діяльність ТНК.

40. Параметри національної культури за моделлю Хофстеде.
41. Управління персоналом ТНК: зміст, специфіка, процедури.
42. Мотивація персоналу глобальної компанії.
43. Оплата праці експатріантів у ТНК.
44. Національні ділові стереотипи та їх застосування у практиці глобального бізнес-менеджменту.
45. Ділові комунікації у міжнародному бізнесі: кроскультурні помилки та комунікаційні бар'єри.
46. Управління міжкультурними переговорами.
47. Стили ведення переговорів у різних країнах.
48. Корпоративна культура та її вплив на управління глобальною бізнес-організацією.
49. Типи та моделі корпоративних культур глобальних компаній.
50. Офшорні зони, низькоподаткові юрисдикції та їх роль у формуванні грошових потоків ТНК.
51. Трансфертні ціни: сутність, види, функції.
52. Експортно-імпортні операції ТНК: інструментарій міжнародних розрахунків.
53. Іноземні інвестиції ТНК: позитивні і негативні наслідки для приймаючих країн.
54. Технологічна інтеграція та конкурентні переваги ТНК.
55. Технологічна політика ТНК: цілі, напрями, типи.
56. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності ТНК та проблема балансування суспільних і корпоративних інтересів.
57. Міжнародний трансфер технологій та його форми.
58. Механізми вилучення ТНК інтелектуальної квазіренти та наслідки їх застосування.
59. Етичні концепції у глобальному бізнес-менеджменті. Порушення етичних норм та їх причини.
60. Соціальна відповідальність у глобальному бізнес-середовищі. Управління соціальною відповідальністю ТНК.

ЗМІСТ

1. Загальні поради.....	3
2. Плани практичних занять. Завдання для самостійної роботи.....	5
3. Список літератури.....	35
4. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	39
5. Питання до заліку.....	40

Навчальне видання

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ГЛОБАЛЬНИЙ БІЗНЕС-
МЕНЕДЖМЕНТ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
заочна форма навчання

У к л а д а ч ЛЕВКОВЕЦЬ Олена Миколаївна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *В. В. Арнаутова*

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*