

Міністерство освіти і науки України

*Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького*

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**ОСВІТНЯ ПРОГРАМА
«Менеджмент організацій та адміністрування»**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

**для проведення практичних занять
здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня
денної форми навчання
зі спеціальності 073 “Менеджмент”**

Львів 2021

Укладач: д.е.н., проф. Колодійчук В.А.

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації для проведення практичних занять
здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
денної форми навчання
зі спеціальності 073 “Менеджмент”**

Рекомендовано до друку навчально-методичною радою
факультету економіки та менеджменту
Львівського національного університету ветеринарної медицини
та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

***Протокол № _____
«___» серпня 2021 р.***

Зміст

| | |
|---|----|
| Вступ..... | 4 |
| Розподіл навчальних занять за розділами дисципліни..... | 5 |
| Практичне заняття №1..... | 6 |
| Практичне заняття №2..... | 15 |
| Практичне заняття №3..... | 21 |
| Практичне заняття №4..... | 25 |
| Практичне заняття №5..... | 27 |
| Практичне заняття №6..... | 30 |
| Бібліографічний список..... | 33 |

ВСТУП

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".

Основна мета навчальної дисципліни "Міжнародний менеджмент" - формування у студентів знань, умінь, навиків із стратегій національних і міжнародних компаній на світовому ринку, можливостей інтернаціоналізації виробництва з використанням інтегральних міжнародних технологій, способів здійснення міжнародних фінансових розрахунків, особливостей ведення бізнесу, культурних особливостей працюючих та прийнятих стандартів.

Основні завдання навчальної дисципліни:

- ✓ дослідження сутності та теоретичних основ міжнародного менеджменту;
- ✓ визначення впливу міжнародних інтеграційних утворень на міжнародний менеджмент;
- ✓ дослідження основних принципів, методів і функцій менеджменту в міжнародних компаніях;
- ✓ набуття професійних знань і умінь з:
 - формування та адаптації стратегій до умов країн-реципієнтів;
 - структури та функцій міжнародних компаній залежно від місії, цілей та можливостей;
 - технологічної та кадрової політики у компаніях міжнародного рівня;
 - розробки ефективних загальнокорпоративних стратегій та прийняття ефективних рішень у міжнародній діяльності.

**Розподіл навчальних занять за розділами дисципліни,
ГОДИН**

| Назви розділів | усього | лекції | практичні заняття | Індивідуальна робота | самостійна робота |
|---|-----------|-----------|-------------------|----------------------|-------------------|
| <u>Тема 1.</u> Поняття та методологічні основи міжнародного менеджменту | 11 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| <u>Тема 2.</u> Середовище міжнародного менеджменту та його характеристика | 12 | 2 | 2 | 2 | 6 |
| <u>Тема 3.</u> Структурне забезпечення та державне регулювання національного та міжнародного бізнес-середовища | 11 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| <u>Тема 4.</u> Сутність транснаціональних компаній та їх роль в міжнародному менеджменті | 11 | 2 | 2 | 1 | 6 |
| <u>Тема 5.</u> Стратегічне планування в міжнародних компаніях | 11 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| <u>Тема 6.</u> Торговельні операції міжнародних корпорацій | 12 | 2 | 2 | 2 | 6 |
| <u>Тема 7.</u> Кадрова політика та функція мотивації в міжнародному менеджменті | 11 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| <u>Тема 8.</u> Контроль і звітність у міжнародному менеджменті та соціальна відповідальність міжнародного бізнесу | 11 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| <i>Усього годин</i> | 90 | 16 | 16 | 15 | 43 |

Практичне заняття №1

ПОНЯТТЯ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Питання теоретичного курсу

- 1.1. Сутність і еволюція міжнародного бізнесу.
- 1.2. Глобалізація як основа міжнародного бізнесу
- 1.3. Теоретичні засади, особливості і завдання міжнародного менеджменту.
- 1.4. Структура та функції міжнародного менеджменту.

Завдання 1.1.

Американський дослідник Р. Робінсон поділив історичний розвиток міжнародного бізнесу за п'ять останніх віків на чотири ери: комерційна ера (1500-1850 р.р.), ера експансії (1850 - 1914 р.р.), ера концесій (1914 -1945 р.р.) і ера національних держав (1945 -1970 р.р.).

Із поданих нижче особливостей та ключових питань управління міжнародним бізнесом, визначіть (*запишіть*) їх відповідності зазначеним ерам.

_____ ера....._____

Особливості:

- Розширення сфери міжнародного бізнесу в зв'язку зі становленням і розвитком нових держав;
- Ріст міжнародних ринків капіталу, сфери міжнародного аудиту і консалтингу;
- Формування мультинаціонального бізнесу;
- Створення і залучення мережі мультинаціонального обслуговування (банки, університети, установи охорони здоров'я і т.д.), що підготувало перехід до ери глобалізації.

Основні питання міжнародного менеджменту:

- Усвідомлення того, що ретельне врахування взаємних вигод – найбільш ефективна стратегія міжнародних відносин;
- Врахування культури і національних стереотипів поведінки іноземних партнерів дає більший економічний ефект;

- Перехід міжнародного бізнесу на якісно новий рівень призводить до поступової заміни управління зовнішньоекономічною діяльністю на міжнародний менеджмент.

ера.....

Особливості:

- пошук особистих вигод, пов'язаних із торгівлею колоніальними товарами в Європі;
- формування бізнесу-сервісу міжнародного бізнесу (інвестиційного, страхового, інфраструктури);
- суверенність і незалежність бізнесу в його закордонних операціях;
- жорстка залежність міжнародного бізнесу від взаємовідносин між країнами;
- уперше висвітлені ключові питання міжнародного менеджменту.

Основні питання управління міжнародним бізнесом:

- оцінка доцільності і потенційних вигод (втрат) від перенесення підприємницької активності за національні межі;
- виявлення факторів, від яких реально залежить прийняття такого роду рішень;
- ступінь залежності дій і рішень від державної політики;
- виявлення й оцінка факторів що впливають на ведення бізнесу за рубежом в інтересах забезпечення прибутковості і безпеки.

ера.....

Особливості:

- Ріст національної самосвідомості колоніальних народів;
- Загострення суперництва на світових ринках сировини, напівфабрикатів і готових виробів;
- Інтернаціоналізація використання людських ресурсів;
- Виявлення переваг і обмежень державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Основні питання управління міжнародним бізнесом:

- Розширення функцій і сфери впливу міжнародних компаній;
- Розвиток організаційної структури міжнародного бізнесу;
- Формування прошарку менеджерів середньої ланки з

представників місцевого населення;

- Боротьба за придбання конкурентних переваг, загострення суперництва.

_____ера....._____

Особливості:

- переорієнтація міжнародного бізнесу з вивозу екзотичних товарів на видобуток сировини і систематичне плантаційне господарство в колоніальних регіонах; ріст інвестицій у розвиток виробництва колоніальної продукції;
- посилення взаємозв'язку бізнесу і державної влади;
- виникнення міжнародного поділу праці;

Основні питання управління міжнародним бізнесом:

- визначення мотивів існування і розвитку, як-от - використання більш ефективних ресурсів, розширення ринків збуту, нові сфери додаткових фінансових ресурсів, використання вигідних можливостей місцевого законодавства;
- розробка методів реалізації виявлених мотивів;
- врахування в діяльності міжнародних компаній місцевих культурних особливостей.

Завдання 1.2.

Перехід від вивозу екзотичних заморських товарів до видобутку сировини і систематичного плантаційного господарства притаманний ері ... (необхідне підкреслити) - :

- а) експансії;
- б) комерційній;
- в) національних держав;
- г) концесій.

Завдання 1.3.

Міжнародний бізнес – це (необхідне підкреслити):

- а) підприємницька діяльність, пов'язана з використанням капіталу в різноманітних формах і переваг підвищеної ділової активності; здійснюється з метою отримання прибутку і поширюється на міжнародну економічну сферу;
- б) група компаній приватної, державної або змішаної форм власності, розташована в різних країнах, при цьому одна чи більше з цих компаній можуть суттєво впливати на діяль-

- ність інших, особливо у сфері обміну знаннями і ресурсами;
в) правильна відповідь відсутня.

Завдання 1.4.

Хто є суб'єктом міжнародного бізнесу?:

- а) реальні учасники його як процесу взаємодії (окремі особи, контактні групи або складні соціальні структури), яким притаманні внутрішні мотиви, інтереси, цілі та здатність до їх реалізації у певній сфері міжнародної економічної діяльності;
- б) група компаній приватної, державної або змішаної форм власності, розташована в різних країнах, при цьому одна чи більше з цих компаній може суттєво впливати на діяльність інших, особливо у сфері обміну знаннями і ресурсами;
- в) всі відповіді правильні.

Завдання 1.5.

Вкажіть причини формування і розвитку міжнародного бізнесу:

- а) причини, що визначають необхідність (неминучість) виникнення такої категорії бізнесу;
- б) причини, що обумовлюють можливість здійснення міжнародного бізнесу;
- в) всі відповіді правильні;
- г) немає правильної відповіді.

Завдання 1.6.

Основними мотивами, що спонукають підприємство здійснювати міжнародний бізнес, є:

- а) розширення збуту;
- б) придбання ресурсів;
- в) диверсифікація джерел постачання і збуту;
- г) всі відповіді правильні.

Завдання 1.7.

У чому полягає принципова відмінність міжнародного бізнесу від національного? :

- а) жорсткому впливі взаємовідносин країн на можливість і ефективність ведення бізнесу між фірмами;
- б) підтримці, яку уряд країни надає власним підприємцям в їх зарубіжній діяльності;

в) всі відповіді правильні.

Завдання 1.8.

Характерні риси ери глобалізації:

- а) цей період проходить під знаком революційних технологічних змін;
- б) міжнародні економічні зв'язки охопили практично всі країни і кожна з них залежить від міжнародного бізнесу;
- в) відбувається значний розвиток міжнародного бізнесу;
- г) всі відповіді вірні.

Завдання 1.9.

Відомо, що **глобалізація** - посилення взаємозалежності національних економік, переплетіння соціально-економічних процесів, що відбуваються у різних регіонах світу і спонукають фірми до пошуку кращих умов діяльності. Будучи закономірним етапом розвитку інтеграційних процесів сучасної світової економіки визначіть (*підкресліть*) гальмуючі фактори глобалізації:

Подолання нерівномірного розміщення сировинних і енергетичних ресурсів по території планети. Відмінності соціально-економічних систем. Природно-кліматичні і економічно-географічні відмінності, що зумовлюють територіальний поділ праці, спеціалізацію країн і викликають розвиток і поглиблення взаємозв'язків між ними. Досягнення у сфері транспорту і комунікацій. Втручання держав в економіку і політика протекціонізму. Традиційні конфлікти. Наростання відкритості ринків і міжнародних відносин. Коливання обмінних валютних курсів. Прискорення темпів технологічних нововведень і виведення винаходів на ринок. Ідеологічні розбіжності. Кооперація зусиль багатьох держав в екологічній сфері. Релігійні обмеження.

Завдання 1.10.

Дайте визначення поняттю “**міжнародний менеджмент**” – це:

Завдання 1.11.

Теоретичну базу міжнародного менеджменту становлять наступні положення:

- а) концепція абсолютних переваг;
- б) концепція відносних переваг;
- в) концепція міжнародного життєвого циклу товару;
- г) всі відповіді правильні;
- г) немає правильної відповіді.

Завдання 1.12.

Концепція прямих іноземних інвестицій була розроблена:

- а) А. Смітом;
- б) Д. Рікардо;
- в) К. Марксом;
- г) немає правильної відповіді.

Завдання 1.13.

Загальна мета міжнародного менеджменту полягає в:

- а) тому, щоб дати основоположне уявлення про формальні організації, що представляють крупний міжнародний бізнес, про їх внутрішню будову і функціональні взаємозв'язки та ефективність управління ними;
- б) тому, щоб комплексному вивченні, аналізі та оцінці зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в інтересах пошуку і реалізації джерел конкурентних переваг фірми;
- в) поглибленому аналізі та оцінці культурного фонду в кожній країні перебування і використання його можливостей при виробленні рішень по функціонуванню і розвитку фірми;
- г) всі відповіді правильні.

Завдання 1.14.

Основні завдання міжнародного менеджменту полягають в:

- а) оцінці, виборі і практичному використанні організаційних форм, в рамках яких здійснюються закордонні операції, фірми, з тим щоб максимізувати ефект використання економічного потенціалу та правових можливостей країн пере-

- бування;
- б) формуванні і розвитку мультинаціонального колективу фірми та її підрозділів у країні базування й у країнах перебування в інтересах максимального використання власного потенціалу працівників, можливостей окремих колективів;
 - в) пошуці, розвитку і ефективному використанні різноманітних можливостей бізнес-сервісу, і насамперед у сферах фінансового, технологічного й інформаційного обслуговування економічних операцій;
 - г) всі відповіді правильні.

Завдання 1.15.

Вкажіть основні вимоги до виконання завдань міжнародного менеджменту:

- а) дії і рішення, які є необхідними для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей;
- б) у міжнародній діяльності не повинно бути зовнішньої суперечливості;
- в) орієнтація на оцінку тенденцій розвитку ситуацій міжнародного бізнесу корпорації;
- г) всі відповіді правильні.

Завдання 1.16.

Поясніть призначення мотиваційної функції міжнародного менеджменту:

- а) забезпечити нововведення і зміни в корпорації;
- б) стимулювання кого-небудь до діяльності, направленої на досягнення мети організації;
- в) всі відповіді правильні.

Завдання 1.17.

Вкажіть концепції міжнародного менеджменту:

- а) етноцентрична концепція;
- б) поліцентрична концепція;
- в) регіоцентрична концепція;
- г) всі відповіді правильні.

Завдання 1.18.

Вкажіть основні принципи функціонування міжнародного менеджменту:

- а) загальні;
- б) специфічні;
- в) національні принципи;
- г) всі відповіді правильні.

Завдання 1.19.

Особливості міжнародного менеджменту проявляються в таких напрямках:

- а) наявність надзвичайно різноманітних і комплексних виробничо-технологічних систем;
- б) наявність розвинених підприємницьких функцій;
- в) формування феномена корпоративної культури;
- г) всі відповіді вірні.

Завдання 1. 20.

Охарактеризуйте основні риси міжнародного менеджменту:

✓ *економічний аспект* _____

✓ *соціально-психологічний аспект* _____

✓ *правовий аспект* _____

✓ *організаційно-технічний аспект* _____

су.

5. Характеристика ери національних держав у здійсненні міжнародного бізнесу.
6. Особливості сучасного міжнародного бізнесу?
7. Характеристика основних глобалістських шкіл (концепцій “межі зростання”, “сталого розвитку” і школи глобальної екології).
8. Характеристика джерел глобалізації.
9. Рушійні та стримуючі чинники глобалізації світової економіки.
10. Позитивні та негативні сторони глобалізації світогосподарських зв’язків.
11. Поняття міжнародного менеджменту та його теоретична база.
12. Основні принципи функціонування міжнародного менеджменту.
13. Характеристика концепцій міжнародного менеджменту.
14. Характерні риси міжнародного менеджменту.
15. Мета та основні завдання міжнародного менеджменту.
16. Складові структури міжнародного менеджменту.
17. Характеристика функцій міжнародного менеджменту.

Практичне заняття №2

СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ХАРАКТЕРИСТИКА

Питання теоретичного курсу

- 2.1. Бізнес-середовище діяльності міжнародних компаній.
- 2.2. Структура бізнес-середовища міжнародного менеджменту.
- 2.3. Особливості аналізу бізнес-середовища міжнародних компаній.

Завдання 2.1.

Бізнес-середовище – це:

- а) територія митного оформлення вантажів;
- б) зовнішнє і внутрішнє середовище організації;

- в) зовнішнє середовище організації;
- г) внутрішнє середовище організації.

Завдання 2.2.

Середовище міжнародного менеджменту – це:

- а) сукупність різноманітних відносин та інтересів різних груп і організацій, які складаються в усіх країнах, де корпорація здійснює свої ділові операції;
- б) сукупність економічних відносин та ресурсів країн-господарів, що визначають можливості започаткування і розвитку відділень транснаціональних корпорацій у цій країні;
- в) сукупність технологічних процесів, що використовуються у приймаючих країнах конкурентами та партнерами по бізнесу для виробництва товарів чи надання послуг.

Завдання 2.3.

Використовуючи структурно-логічну схему (рис.2.1) стисло охарактеризуйте фактори внутрішнього і зовнішнього середовища ведення бізнесу:

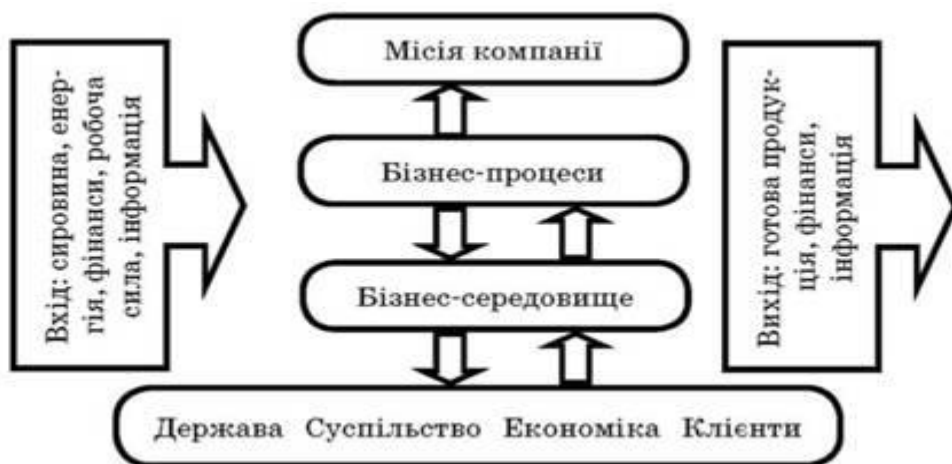


Рис. 2.1. Взаємодія компанії з бізнес-середовищем

Завдання 2.4.

Стисло охарактеризуйте основні значущі риси зовнішнього середовища міжнародного бізнесу:

складність: _____

мінливість: _____

взаємопов'язаність: _____

турбулентність: _____

некерованість: _____

комунікабельність: _____

Завдання 2.5.

Відомо, що процес формування єдиного світогосподарського простору багатовекторний і суперечливий. З одного боку, відбувається глобалізація та уніфікація діяльності, що приводить в дію тенденцію зниження різноманітності, з іншого - діють локальні тенденції, які сприяють збереженню різноманітності культур та

норм поведінки. У цьому - парадокс сучасної економіки, яка одночасно стимулює і підсилює інтеграцію та дезінтеграцію.

Якщо зобразити зовнішнє середовище графічно в системі вимірів, де вертикальна вісь - глобальні тенденції, а горизонтальна - локальні, то отримаємо як мінімум чотири варіанти міжнародного середовища, кожен з яких має свої особливості і сприяє розвитку тих чи інших організаційних форм бізнесу: нейтральне, багатонаціональне, транснаціональне, глобальне (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Матриця аналізу зовнішнього середовища

Охарактеризуйте домінуючі форми бізнесу для зазначених вище варіантів міжнародного середовища:

нейтральне: _____

багатонаціональне: _____

транснаціональне: _____

глобальне: _____

Завдання 2.6.

Базовим елементом середовища є:

- а) політико-правове середовище міжнародних корпорацій;
- б) соціально-правове середовище міжнародних корпорацій;
- в) господарсько-правове середовище міжнародних корпорацій.

Завдання 2.7.

Назвіть основні складові частини структури аналізу:

політичного середовища: _____

правового середовища: _____

економічного середовища: _____

соціально-культурного середовища: _____

Завдання 2.8.

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

- а) політична стабільність;
- б) економічна самостійність;
- в) ефективність державного управління;
- г) правильна відповідь а, в.

Завдання 2.9.

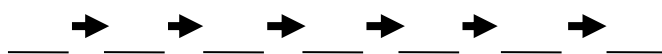
Міжнародне право – це:

- а) система міжнародних правових актів, а також неписаних договорностей, що регламентують міжнародний рух активів і захист прав та інтересів юридичних і фізичних осіб;
- б) система правових відносин, що ґрунтується на релігійних заповідях;
- в) система правових відносин, що базується на детально розроблених комплексах законів, зведені в певні кодекси.

Завдання 2.10.

Запишіть наведені нижче етапи аналізу сегмента зовнішнього середовища у логічну послідовність:

- 1) Визначення ключових подій і тенденцій у сегменті.
- 2) Оцінка рушійних сил тенденцій.
- 3) Прогноз розвитку ситуації та оцінка її впливу на діяльність міжнародної корпорації та її конкурентів.
- 4) Оцінка впливу тенденцій і подій на міжнародну корпорацію.
- 5) Збір даних про стан сегмента зовнішнього середовища.
- 6) Розподіл інформації відповідно до прийнятих критеріїв по групах: "критично важлива", "важлива", "відносно важлива", "не істотна".
- 7) Оцінка взаємозв'язку між тенденціями.



Завдання 2.11.

Орієнтація на національні відмінності, прагнення максимально врахувати їх при організації роботи – це (необхідне підкреслити):

- а) поліцентризм;
- б) етноцентризм.

Запитання для самоконтролю

1. Фактори внутрішнього середовища ведення міжнародного бізнесу.
2. Фактори зовнішнього середовища ведення міжнародного бізнесу.
3. Властивості зовнішнього середовища міжнародного бізнесу.
4. Охарактеризуйте основні риси сучасного бізнес-середовища та тенденції його змін.
4. Глобальні та локальні тенденції зовнішнього середовища міжнародного бізнесу.
5. Особливості аналізу бізнес-середовища міжнародних компаній.
5. Домінуючі форми бізнесу, характерні для нейтрального, багатонаціонального, транснаціонального і глобального міжнародного середовища.
6. Структура бізнес-середовища міжнародного менеджменту.
7. Процес аналізу сегмента зовнішнього середовища.

Практичне заняття №3

ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В РІЗНИХ КРАЇНАХ

Питання теоретичного курсу

- 3.1. Національні школи і досвід менеджменту в різних країнах.
- 3.2. Порівняльний аналіз американського та японського менеджменту.
- 3.3. Характеристика менеджерів різних країн.

Завдання 3.1.

Порівняльна характеристика японського і американського підходу до менеджменту

| Японський менеджмент | Американський менеджмент |
|---------------------------------|---------------------------------|
| Планування | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Організація | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Укомплектовування штатів | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Керівництво | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| Контроль | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Завдання 3.2.

Коротко охарактеризуйте менеджерів різних країн:

а) Американські менеджери _____

б) Японські менеджери _____

в) Корейські менеджери _____

г) Індійські менеджери _____

д) Австралійські менеджери _____

Завдання 3.3.

Mini case studies 1

Молодий норвезький директор закордонної філії американської компанії мав труднощі з делегуванням відповідальності і функцій своїм заступникам - італійцю і греку. Керівництво компанії, намагаючись вирішити проблему, вдалося до допомоги консультантів по управлінню зі США, Німеччини, Японії, України.

Консультант із Німеччини порекомендував визначити не тільки зону відповідальності кожного з замів, а і з максимально деталізовано описати їхні конкретні функціональні обов'язки. Строго розподілити ці обов'язки між ними, не допускаючи дублювання. Передбачити випадки, коли рішення, пов'язані з виконанням цих функцій, приймаються самостійно, і випадки, коли вони узгоджуються з директором.

Які поради, на вашу думку, дали б консультанти зі США, Японії та України? Охарактеризуйте національні стереотипи вказаних країн.

Завдання 3.4.

Mini case studies 2

Свідченням належності до якої культури є фраза Наполеона Бонапарта: «Спочатку в плутаємося в бій. А там подивимося»? Дайте відповіді на питання:

- ❖ Чи узгоджується дана фраза з національним стереотипом Наполеона? (Тобто, чи можна його вважати типовим представником своєї нації?) Опишіть основні особливості французького національного стереотипу.
- ❖ Визначте, які особливості побудови системи управління повинні бути в країні з високим рівнем запобігання невизначеності?

Запитання для самоконтролю

1. Характеристика американської школи менеджменту.
2. Особливості японського менеджменту.
3. Порівняльна характеристика американського та японського підходу до менеджменту.
3. Досвід Франції у організації менеджменту.
4. Менеджмент на підприємствах Німеччини.
5. Особливості менеджменту в Швеції.
6. Фінська школа менеджменту.
7. Характеристика менеджерів різних країн.

Практичне заняття №4

СУТНІСТЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ ТА ЇХ РОЛЬ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Питання теоретичного курсу

- 4.1. Ознаки і суть ТНК.
- 4.2. Причини виникнення і розвитку ТНК.
- 4.3. Типи і структура корпорацій в економічній діяльності міжнародного рівня.

Завдання 4.1.

Вкажіть правильне визначення ТНК:

- а) це національні монополії із зарубіжними активами, виробнича і торговельно-збутова діяльність яких виходить за рамки однієї держави. Правовий режим ТНК передбачає ділову активність, здійснювану за допомогою створення в них філій, дочірніх компаній, які можуть мати форму змішаних підприємств із переважно національною участю;
- б) це міжнародні корпорації, які об'єднують національні компанії ряду держав на виробничій і науково-технічній основі;
- в) правильна відповідь відсутня.

Завдання 4.2.

У чому полягає різниця між транснаціональними корпораціями (ТНК) і багатонаціональними компаніями (БНК)?:

Завдання 4.3.

Вкажіть головні критерії належності тієї чи іншої корпорації до ТНК:

- а) структурний критерій;
- б) критерій результативності;
- в) критерій поведінки;
- г) всі відповіді правильні.

Завдання 4.4.

За структурним критерієм ТНК – це:

- а) фірма, яка має власні філії у двох і більше країнах, або це фірма, власники чи вищий управлінський персонал якої є громадянами різних країн;
- б) фірми визначаються як ТНК на основі абсолютних або відносних показників: ринкова вартість капіталу, обсяг продажу, прибуток, активи;
- в) фірма може бути названа транснаціональною, якщо її вищий менеджмент «мислить інтернаціонально».

Завдання 4.5.

Багатонаціональні корпорації (БНК) – це:

- а) міжнародні корпорації, які об'єднують національні компанії ряду держав на виробничій і науково-технічній основі;
- б) національні монополії із зарубіжними активами, виробнича і торговельно-збутова діяльність яких виходить за рамки однієї держави.

Завдання 4.6.

Що є зайвим (підкресліть) при поділі ТНК на групи:

- а) горизонтально інтегровані ТНК;
- б) вертикально інтегровані ТНК;

- в) паралельно-роздільні ТНК;
- г) роздільні ТНК.

Запитання для самоконтролю

1. Поняття ТНК та критерії її визначення.
2. Причини виникнення та розвитку ТНК.
3. Кількісні та якісні параметри оцінки діяльності ТНК.
4. Принципи діяльності ТНК.
5. Класифікація ТНК.
6. Переваги та позитивні наслідки діяльності ТНК.
7. Негативні наслідки діяльності ТНК та шляхи їм протидії.
8. Макроструктура ТНК.
9. Типи корпорацій відповідно до ступеня усупільнення капіталів і об'єднання фаз господарської діяльності.
10. Суть та завдання транснаціональних стратегічних альянсів (ТСА).
11. Вплив глобалізації на розвиток ТНК.

Практичне заняття №5

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

Питання теоретичного курсу

- 5.1. Суть і значення стратегічного планування в сучасних умовах.
- 5.2. Процес стратегічного планування та його етапи.
- 5.3. Моделі стратегічного управління в корпораціях.
- 5.4. Види міжнародних стратегій та методи їх вибору в умовах невизначеності.

| |
|-----------------------------|
| <u>Завдання 5.1.</u> |
|-----------------------------|

PEST-аналіз - це:

- а) аналіз зовнішнього середовища корпорації;
- б) аналіз внутрішнього середовища корпорації;
- в) аналіз сильних та слабких місць корпорації;

г) аналіз можливостей та загроз корпорації.

Завдання 5.2.

SWOT-аналіз - це:

- а) аналіз зовнішнього середовища корпорації;
- б) аналіз внутрішнього середовища корпорації;
- в) аналіз сильних та слабких місць корпорації;
- г) аналіз можливостей та загроз корпорації;
- д) правильна відповідь “в” і “г”.

Завдання 5.3.

Матриця БКГ використовується для:

- а) визначення конкурентної позиції корпорації;
- б) аналізу реструктуризації корпорації;
- в) визначення рівня привабливості галузі;
- г) немає правильної відповіді.

Завдання 5.4.

Модель МакКінсі «7С» використовується для:

- а) визначення конкурентної позиції корпорації;
- б) аналізу реструктуризації корпорації;
- в) визначення рівня привабливості галузі;
- г) немає правильної відповіді.

Завдання 5.5.

Матриця General Electric використовується для:

- а) визначення конкурентної позиції корпорації;
- б) аналізу реструктуризації корпорації;
- в) визначення рівня привабливості галузі;
- г) немає правильної відповіді.

Завдання 5.6.

Життєвий цикл товару – це:

- а) час, протягом якого новий товар проектується, впроваджується у виробництво, завойовує частку ринку, насичує його і витісняється більш сучасним товаром;
- б) час, протягом якого ідентифікуються фактори макросередовища, які здійснюють найбільший вплив на діяльність корпорації;
- в) найбільш радикальний та дієвий спосіб, що передбачає розпродаж усіх матеріальних активів корпорації за ліквідними цінами.

Завдання 5.7.

Вкажіть функції стратегічного менеджменту:

- а) планування і контроль;
- б) фіскальна;
- в) розподілу;
- г) мотивації та організації діяльності корпорації;
- д) правильна відповідь “а” і “г”.

Завдання 5.8.

Виберіть найбільш досконалі і часто вживані класифікації стратегічного вибору (по М. Портеру):

- а) за характером галузі та макросередовища;
- б) за характером виробництва і реалізації стратегічних переваг.
- в) за характером галузі та мікросередовища;
- г) правильна відповідь “а” і “б”.

Завдання 5.9.

У процесі стратегічного планування менеджер повинен:

- а) постійно враховувати фактори невизначеності і ризику;
- б) здійснювати комплексний аналіз економічної, демографічної та екологічної ситуацій, сильних і слабких сторін корпорації;
- в) опрацьовувати кілька варіантів рішень, щоб вибрати найкращий;
- г) постійно розвивати й удосконалювати свою придатність для стратегічного управління;
- д) всі відповіді правильні.

Завдання 5.10.

У чому полягає суть портфельного аналізу:

- а) у збиранні й узагальненні великого обсягу інформації, що відображає ринкові позиції корпорації, тенденції розвитку ринку й основних конкурентів;
- б) у співвідношенні частки ринку, що належить корпорації, і частки ринку, яка належить її головному конкуренту;
- в) в умінні враховувати власний накопичений досвід та минулі помилки, навчатися на цьому досвіді і досягати професіоналізму в оцінці умов господарювання, аналізі їх динаміки та тенденцій змін;
- г) немає правильної відповіді.

Запитання для самоконтролю

1. Джерела отримання конкурентних переваг міжнародної компанії.
2. Обґрунтування необхідності стратегічного планування в сучасних міжнародних компаніях.
3. Характеристика рівнів стратегій та видів стратегічних орієнтацій.
4. Стадії процесу стратегічного планування в корпораціях.
5. Поняття “життєвого циклу товару” та його етапи.
6. Модель конкуруючих сил за М. Портером.
7. Характерні риси загальних конкурентних стратегій.
8. Види міжнародних стратегій.
9. Стратегії ТНК на ринках країн-реципієнтів.

Практичне заняття №6

ОРГАНІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ДІЛОВИХ ОПЕРАЦІЙ

Питання теоретичного курсу

- 6.1. Організаційний фактор у міжнародному менеджменті.
- 6.2. Форми організації структур управління міжнародним бізнесом.
- 6.3. Форми та цілі сучасних інтегрованих структур у міжнародному бізнесі.
- 6.4. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій.

Завдання 6.1.

Організація – це:

- а) процес розподілу, групування і координації робіт, видів діяльності та ресурсів для досягнення цілей;
- б) процес розподілу праці;
- в) процес департаменталізації (групування);
- г) така структура, в якій логічно відображено систему структурних підрозділів, між якими сформовані виробничі зв'язки, які й забезпечують злагодженість і високу продуктивність
спільної праці.

Завдання 6.2.

Вкажіть особливості функцій організації у міжнародному менеджменті:

- а) природа закордонного бізнесу;
- б) створення закордонних відділень;
- в) керівництво закордонними відділеннями;
- г) взаємодія локальних ринків та компаній;
- д) всі відповіді правильні;
- е) немає правильної відповіді.

Завдання 6.3.

Найважливішими аспектами, які беруться до уваги при розробці організаційної структури управління ТНК, є:

- а) рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях;
- б) Рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК;
- в) всі відповіді правильні;
- г) немає правильної відповіді.

Завдання 6.4.

Функціональна структура компанії передбачає:

- а) виділення підрозділів, які концентруються на певних функціональних сферах діяльності;
- б) завоювання національного ринку;
- в) розподіл, групування і координацію робіт, видів діяльності та ресурсів для досягнення цілей компанії.

Завдання 6.5.

Дивізіональні структури – це:

- а) структури, засновані на виділенні крупних автономних підрозділів (відділень, дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління;
- б) організаційна товарно-ринкова одиниця, що має всередині необхідні власні функціональні підрозділи;
- в) немає правильної відповіді.

Завдання 6.6.

Вкажіть основні типи дивізіональних структур:

- а) дивізіонально-продуктові структури;

- б) організаційні структури, орієнтовані на споживача;
- в) дивізійно-регіональні структури,
- д) всі відповіді правильні.

Завдання 6.7.

Основоположним принципом в матричному підході до побудови організаційних структур управління є:

- а) удосконалення організаційних структур управління;
- б) удосконалення діяльності окремих структурних підрозділів;
- в) покращення взаємодії структурних підрозділів з метою реалізації того чи іншого проекту або ефективного вирішення певної проблеми.

Завдання 6.8.

Основними критеріями, яким має відповідати структура управління ТНК, є:

- а) здатність організаційної структури компанії створювати передумови для реалізації її ключових компетенцій;
- б) відповідність обраної структури управління компанії характеру галузевої та багатонаціональної диверсифікації її діяльності;
- в) можливість використання основних ресурсів компанії відповідно до її стратегії та завдань, які їй відповідають;
- г) всі відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

Запитання для самоконтролю

1. Основні фактори вибору структури управління ТНК.
2. Ступені інтернаціоналізації фірми.
3. Характеристика функціональної структури управління ТНК.
4. Особливості регіональної структури управління ТНК.
5. Процес утворення і характеристика дивізійних і глобальних структур управління ТНК.
6. Переваги та недоліки створення матричних структур управління ТНК.
7. Змішана (гібридна) структура управління ТНК.
7. Форми міжнародної кооперації у сучасному бізнесі.
8. Поняття міжнародного стратегічного альянсу.
9. Цілі міжнародної інтеграції ТНК.

Бібліографічний список

Основна література:

1. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент: управление в международных компаниях / Т.И. Кузьмина – М. : ИД ФБК Пресс, 2004. – 240 с.
2. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / П.І. Юхименко, Л.П. Гацька, М.В. Півторак та ін. / - К. : Центр учбової літератури, 2011 - 488 с.
3. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / Є. Г. Панченко – Київ: Видавництво КНЕУ, 1996 - 78 с.
4. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Михайлова, О.Ю. Юрченко, Ю.І. Данько, А.М. Михайлов/ - К. : Центр навч. літ-ри, 2007 - 200 с.

Додаткова література

5. Глобалізація і безпека розвитку: Монографія / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін.; Кер. авт. кол. і наук. ред. О. Г. Білорус. — К.: КНЕУ, 2001. — 733 с.
6. Дениелс Д., Радеба Ли Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. / Ли Радеба Д. Дениелс, пер. с англ. — М.: Дело Лтд, 2004.
7. Международный менеджмент: учеб. для вузов / Под ред. Пивоварова С.З., Тарасевича Л. С, Майзеля А. И. — СПб.: Питер, 2001. — 576 с.
8. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. /1.0. Піддубний, І. Є. Астахова, Л. М. Бондаренко, Н. М. Лисиця, А. І. Піддубна, Т. О. Резнікова, С. І. Стахорська / За ред. Проф. І. О. Піддубного. - 2-ге вид., стереотип. - Х.: ІНЖЕК, 2006. - 252 с.
9. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / Білозубенко В. С, Озаріна О. В., Семенов А. А.; За ред. проф. О. Б, Чернеги. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 592 с.
10. Руденко Л. В. Транснаціональні корпорації: навч.-метод, посіб. для сам ост. вивч. дис. - К.: КНЕУ, 2006. - 227 с.
11. Родченко В. В. Международный менеджмент: учеб. пособ. / В. В. Родченко - К.: МАУП, 2000.
12. Транснаціональні корпорації: навч. посіб. / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. — К.: Таксон, 2001. — 304 с.

