

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Український державний університет
науки і технологій**

Кафедра «Управління та адміністрування»

В авторській редакції

**КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В
МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ**

Навчально-методичні рекомендації
до вивчення дисципліни

Електронне видання

ДНІПРО
2025

Упорядники:
М. К. Вишневська, А. В. Крамаренко

Електронне видання

Схвалено Групою забезпечення якості освітньої програми
D3 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
Протокол № 6 від 10.02.2025

К 68 Корпоративне управління в міжнародних компаніях : навчально-методичні рекомендації до вивчення дисципліни / упоряд. М. К. Вишневська, А. В. Крамаренко ; Укр. держ. ун-т науки і технологій. – Електрон. вид. – Дніпро : УДУНТ, 2025. – 38 с.

Навчально-методичні рекомендації призначені для використання здобувачами денної форми навчання спеціальності D3 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» (магістерський рівень) під час самостійного опрацювання теоретичного матеріалу і виконання самоперевірки знань з дисципліни «Корпоративне управління в міжнародних компаніях».

Навчально-методичні рекомендації містять основні теоретичні положення для засвоєння матеріалу, завдання для системного контролю знань.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ МАТЕРІАЛУ.....	6
1.1. Теоретичні основи корпоративного управління.....	6
1.2. Системи і моделі корпоративного управління.....	7
1.3. Учасники корпоративних відносин та органи управління міжнародною компанією.....	9
1.4. Стратегічне планування в міжнародних корпораціях.....	11
1.5. Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях.....	14
1.6. Контролінг в міжнародних компаніях та оцінка ефективності корпоративного управління.....	17
1.7. Етика та корпоративна культура в діяльності міжнародних компаній.....	19
1.8. Корпоративна соціальна відповідальність.....	21
2 ЗАВДАННЯ ДЛЯ СИСТЕМНОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ.....	25
2.1. Тести для самоперевірки знань з розділу 1.....	25
2.2. Тести для самоперевірки знань з розділу 2.....	28
2.3. Тести для самоперевірки знань з розділу 3.....	33
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	37

ВСТУП

У сучасному глобалізованому світі, де економічні кордони стають все більш прозорими, важливість вивчення корпоративного управління в міжнародних компаніях складно переоцінити. Актуальність вивчення дисципліни «Корпоративне управління в міжнародних компаніях» підкреслюють наступні аспекти. Міжнародні компанії ведуть діяльність на різних ринках, що вимагає знань про різні юридичні, культурні та економічні умови. Вивчення корпоративного управління дозволяє зрозуміти, як ефективно керувати підприємствами, що працюють у різних регіонах світу, та як розвивати етичну культуру і сприяти соціальній відповідальності бізнесу. Знання принципів корпоративного управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на міжнародному рівні. Впровадження кращих практик управління допомагає досягти вищої ефективності та стійкості бізнесу. Корпоративне управління в міжнародних компаніях включає розуміння різних правових систем і регулювань, що діють у різних країнах. Тож вивчення даної дисципліни надає знання та інструменти, необхідні для ефективного управління, зростання і розвитку компаній на глобальному рівні. Її опанування є актуальним і необхідним для формування компетентних керівників, здатних успішно управляти міжнародними бізнес-структурами у сучасному динамічному світі.

Метою вивчення даної дисципліни є формування фундаментальних теоретичних знань і практичних навичок з корпоративного управління міжнародними компаніями, зокрема вивчення та ознайомлення з концепціями, моделями, системами, дієвими механізмами корпоративного управління, які використовуються міжнародними компаніями на сучасному етапі.

Навчальна дисципліна забезпечує набуття таких компетентностей:

- 1) здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- 2) здатність діяти на основі етичних міркувань;
- 3) здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- 4) здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

5) здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

6) здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

7) здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

8) здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

9) здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації.

Передумовами вивчення дисципліни «Корпоративне управління в міжнародних компаніях» є базові знання з економіки, підприємництва та менеджменту. Міждисциплінарні зв'язки з дисциплінами «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Корпоративне управління», «Менеджмент організацій та бізнес-адміністрування», «Міжнародний маркетинг», «Системи прийняття рішень в міжнародному бізнесі» та ін.

У результаті вивчення дисципліни здобувач набуває таких очікуваних результатів навчання (ОРН):

ОРН1. Пояснювати теоретичні основи корпоративного управління в міжнародних компаніях, описувати системи, моделі та складові корпоративного управління.

ОРН2. Планувати та аналізувати елементи стратегії управління міжнародними корпораціями, стратегії менеджменту персоналу в ТНК, визначати ефективність корпоративного управління.

ОРН3. Планувати та організовувати зовнішні комунікації міжнародних компаній на основі ключових складових міжнародного бізнес-етикету, стратегій та принципів корпоративної соціальної відповідальності.

1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1.1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

- ❖ Корпоративне управління: сутність, суб'єкти, об'єкти, принципи.
- ❖ Функції корпоративного управління.
- ❖ Еволюція формування корпоративної форми організації бізнесу.
- ❖ Розвиток корпоративних відносин в Україні.

Базові поняття: корпоративне управління, суб'єкт корпоративного управління, об'єкт корпоративного управління, принципи корпоративного управління, функції корпоративного управління, корпоративні права, корпоративні відносини, корпорація, еволюція корпоративного управління.

Сучасне корпоративне управління – це складна економіко-правова система, що об'єднує норми законодавства, внутрішні нормативні документи та багаторівневу структуру управління, практику господарювання в державному та недержавному секторі, що дає можливість корпораціям реалізовувати свої потенційні можливості доступу до фондів фінансового ринку, ефективно здійснювати господарську діяльність, нагромаджувати курсову вартість корпорації через підвищення вартості акцій і захищати до того ж інтереси акціонерів і суспільства загалом.

Суб'єктами корпоративних відносин виступають: емітенти (як правило – акціонерні товариства); акціонери (інвестори); менеджери корпоративного підприємства; держава в особі органів державної влади і місцевого самоврядування; кредитори та інші зацікавлені особи.

Об'єктами корпоративного управління є господарські товариства (акціонерні товариства, товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю, тобто ті, в яких управління відокремлене від власності).

Принципи корпоративного управління зосереджені на проблемах управління, що виникають у результаті відокремлення власника від управління, та мають рекомендаційний характер.

До функцій корпоративного управління належать: методологічна, ідеологічна, системотворча, описова, діагностична, інструментальна, нормотворча, експертна, практично-прикладна, інформаційна, прогностична, комунікативна, культурологічна, навчальна, пошукова, організаційна, мотиваційна, стимулююча, вимірююча, планування, координуюча, регулююча, розподільча, функція захисту та економічної безпеки, контрольна тощо.

Дослідження історичних аспектів розвитку корпоративного управління дозволяє визначити ключові проблеми управління корпораціями, можливості їх уникнення чи вирішення, переваги корпорацій над іншими формами організування бізнесу та можливості їх використання в сучасних економічних умовах.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття «корпоративне управління».
2. Інтерпретуйте корпоративне управління в широкому та вузькому розумінні.
3. За яких причин існує значна кількість дефініцій корпоративного управління?
4. Назвіть основні принципи корпоративного управління.
5. Визначте об'єкт і предмет корпоративного управління.
6. Назвіть суб'єкти корпоративного управління.
7. Які функції корпоративного управління є основними?
8. Ранжируйте елементи корпоративного управління на зовнішні та внутрішні.
9. Охарактеризуйте етапи формування корпоративних відносин в Україні.
10. Що являли собою перші соціально-економічні об'єднання, які розглядають в історії становлення корпорацій? З якою метою вони створювались?

1.2. СИСТЕМИ І МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

- ❖ Системи корпоративного управління.
- ❖ Моделі корпоративного управління: англо-американська, японська, західноєвропейська та змішана.
- ❖ Модель корпоративного управління в Україні.

Базові поняття: інсайдерська та аутсайдерська система корпоративного управління, моделі корпоративного управління.

Інсайдерські системи управління існують у разі, коли власність сконцентрована в руках кількох осіб, які володіють великими частками корпоративного майна. У цьому випадку значна частина функцій управління здійснюється цими (юридичними чи фізичними) особами і менеджмент перебуває під їх прямим впливом. Характерним є те, що інсайдери є водночас і акціонерами, і менеджерами таких корпорацій.

Аутсайдерські системи характеризуються широкою акціонерною власністю, яка є досить розпорошеною, і тому вплив на прийняття рішень більшою мірою залежить від менеджерів, застосування різних форм перехоплення контролю за корпорацією.

Немає єдиної універсальної моделі корпоративного управління. Існують базові моделі, відмінні особливості яких здебільшого пов'язані із специфікою відносин власності, розвитку фінансових систем, інших історичних передумов різних країн: англо-американська, німецька, японська. Основні елементи зазначених моделей корпоративного управління такі: країни поширення; головні учасники реалізації моделі корпоративних відносин; законодавчі норми; структура володіння акціями; моніторинг діяльності; форми та засоби фінансування; структура ради директорів; вимоги до розкриття інформації; корпоративні дії, що потребують схвалення акціонерів.

Українська модель корпоративного управління знаходиться на стадії формування і є перехідною конструкцією, в якій формально представлені елементи різних систем та моделей.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає особливість структури володіння акціями і контролю над корпорацією в англо-американській моделі корпоративного управління?
2. Надайте сутнісну характеристику західноєвропейської моделі корпоративного управління.
3. Які дії потребують схвалення акціонерами в німецькій системі корпоративного управління?
4. Назвіть ключових учасників корпоративних відносин у японській моделі корпораціями.
5. Який тип контролю над корпораціями використовуються в інсайдерській та аутсайдерській системах корпоративного управління?

6. Визначте позитивні та негативні сторони англо-американської, японської та німецької моделей корпоративного управління.
7. Що розуміється під інсайдерською системою корпоративного управління? У яких країнах вона набула поширення?
8. Надайте визначення аутсайдерської системи корпоративного управління. В яких країнах вона застосовується?

1.3. УЧАСНИКИ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН ТА ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОМПАНІЄЮ

- ❖ Учасники корпоративних відносин: сутність, функції та інтереси.
- ❖ Система органів корпоративного управління.
- ❖ Конфлікти між учасниками корпоративних відносин та методи їх врегулювання.
- ❖ Роль менеджера в системі корпоративних відносин як джерела конфлікту інтересів.

Базові поняття: корпоративні відносини, учасники корпоративних відносин, стратегічні інвестори, портфельні інвестори, мажоритарії, міноритарії, аутсайдер, інсайдер, інсайдерська інформація, стейкголдери, афілійовані особи.

Корпоративні відносини – це відносини між учасниками господарських товариств і самим товариством, а також відносини учасників компанії між собою. Учасники корпоративних відносин – юридичні або фізичні особи, які мають підставу або намір отримати вигоду від прямої або непрямой (опосередкованої) взаємодії з компанією. У загальному випадку, учасниками корпоративних відносин є всі (будь-які) особи, юридичні та фізичні, зацікавлені в діяльності фірми та / або її результаті.

Стратегічні інвестори зацікавлені в оптимізації величини довгострокових грошових надходжень і не прагнуть до короткострокової вигоди, тому щільно контролюють компанію і її керівників, але легко можуть і вступити в змову з останніми з метою повернення активів на свою користь проти інтересів фірми.

Портфельними інвесторами можуть бути спекулянти або рантьє, які прагнуть або до заощадження своїх коштів (через довготривалі вкладення), або отримання прибутку при грі на різниці цін (арбітраж).

Акціонери, які володіють значними частками акцій корпорації, називаються мажоритарними (мажоритаріями), а невеликими – міноритарними (міноритаріями).

Залежно від того, беруть участь акціонери чи ні в організації виробництва і управлінні фірмою, їх можна розділити на аутсайдерів і інсайдерів. Аутсайдери – зовнішні інвестори, ні в якій формі не беруть участі в діяльності фірми, слабо обізнані про те, що в ній відбувається. Інсайдери – особи, які мають доступ до внутрішньої нерозкритої публічно інформації корпорації в силу свого службового становища, договору, власності на акції, виконання державних контрольних функцій або іншої професійної діяльності, а також родинних та інших зв'язків, і в результаті отримують перевагу перед іншими акціонерами.

Інсайдерська інформація – це будь-яка неоприлюднена інформація про емітента, його цінні папери або правочини щодо них, оприлюднення якої може значно вплинути на вартість цінних паперів.

Стейкголдери – фізичні та юридичні особи, які мають легітимний інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність. Виокремлюють чотири групи стейкголдерів: 1) власники облігацій, емітованих корпорацією, і кредитори (у багатьох випадках відносини з ними більш важливі для керівників корпорації, ніж відносини з власниками); 2) підприємницькі структури, організації, установи, громадяни, що мають відношення до корпорації – постачальники, споживачі, клієнти, які хочуть отримати якісні товари і послуги за прийнятними цінами, і налагодити довгострокові взаємовигідні партнерські відносини; 3) держава та її органи в центрі і на місцях; 4) населення, на яке корпорації мають найбільший вплив у процесі виробництва. Інтереси перерахованих суб'єктів можуть не збігатися.

Афілійовані особи – суб'єкти, здатні в силу особливого становища впливати (аж до повного контролю) на діяльність корпорації в своїх інтересах.

Для найбільш ефективного управління сучасний менеджер повинен враховувати всю сукупність інтересів учасників корпоративних відносин.

Зіткнення протилежних інтересів або конкуренція подібних інтересів зазвичай викликає так званий конфлікт інтересів.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте основних учасників корпоративних відносин і їхні функції.
2. Як інтереси різних учасників корпоративних відносин можуть конфліктувати між собою?
3. Які чинники впливають на інтереси акціонерів у корпоративних відносинах?
4. Яку роль відіграють клієнти та постачальники в корпоративних відносинах?
5. Які функції виконує рада директорів у системі корпоративного управління?
6. Як загальні збори акціонерів впливають на управління міжнародною компанією?
7. Яку роль відіграє ревізійна комісія у забезпеченні контролю за діяльністю компанії?
8. Які основні причини виникнення конфліктів між учасниками корпоративних відносин?
9. Які методи врегулювання конфліктів найбільш ефективні у міжнародному корпоративному середовищі?
10. Які внутрішні корпоративні процедури можуть сприяти попередженню конфліктів?
11. Чому менеджери можуть стати джерелом конфлікту інтересів у міжнародних корпоративних відносинах?
12. Які приклади конфліктів інтересів можуть виникнути між менеджерами та акціонерами? Та як медіація допомагає врегульовувати конфлікти між акціонерами та менеджерами?

1.4. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

- ❖ Вибір ринку або країни розташування. Стратегії та форми інтернаціоналізації. Вибір часу виходу на ринок.
- ❖ Типові стратегії транснаціональних корпорацій.
- ❖ Особливості розробки та реалізації корпоративної стратегії.

Базові поняття: інтернаціоналізація діяльності, стратегічний менеджмент, стратегія корпоративного управління, стратегічне планування в міжнародних корпораціях, транснаціональна корпорація (ТНК), операційна стратегія, функціональна стратегія, бізнес-стратегія, корпоративна стратегія.

Інтернаціоналізація діяльності – процес розширення діяльності компанії, організації або індивіда за межі національних кордонів. Включає вихід на нові міжнародні ринки, залучення іноземних партнерів, адаптацію продуктів і послуг до різних культурних та ринкових умов, а також інтеграцію у глобальні ланцюги постачання.

Після того, як основне рішення щодо інтернаціоналізації певного підприємства прийнято, в межах стратегії інтернаціоналізації мають бути прийняті такі рішення: щодо вибору місця, форми інтернаціоналізації і часу виходу на ринок.

Мета вибору ринку або країни розташування – визначення на основі відповідних критеріїв тих країн, в яких діяльність обіцяє успіх. З суто економічної точки зору йдеться про те, щоб визначити ті країни, в яких обмежені ресурси певного підприємства забезпечують найвищу ефективність. А з точки зору предмета дослідження міжнародного менеджменту це означає вибір тих країн, в яких стратегічні цілі інтернаціоналізації можна реалізувати найліпше.

Для класифікації форм інтернаціоналізації в літературі наведені різні теорії. Їх розрізняють за відмінностями у контролі, завданням створення доданої вартості, ризиком і гнучкістю.

Процес вибору часу виходу на ринок – третій і останній етап процесу інтернаціоналізації. Тут виділяють так звані ранній та пізній виходи на ринки.

Стратегічний менеджмент – це процес формулювання, впровадження та оцінки рішень і дій, які дозволяють організації досягати своїх довгострокових цілей і завдань.

Стратегічне планування є одним із найважливіших процесів у міжнародних корпораціях. Воно включає в себе розробку довгострокових планів і стратегій для досягнення корпоративних цілей на глобальному рівні.

Стратегія корпоративного управління – це комплекс принципів, політик та процесів, що спрямовані на забезпечення ефективного та прозорого управління компанією в інтересах усіх її зацікавлених сторін, таких як акціонери, працівники, клієнти, постачальники та суспільство в цілому. Ця стратегія передбачає створення механізмів контролю, прийняття рішень та управління ризиками для досягнення довгострокових цілей компанії.

Типові стратегії ТНК: глобальна, інтернаціональна, транснаціональна, мультинаціональна.

Для планування стратегії в організації потрібно визначити, на якому рівні буде впроваджуватися планування. Піраміда розробки стратегії для однопрофільних (спеціалізованих корпорацій) характеризується 3 рівнями: 1) операційний рівень (операційні стратегії); 2) функціональні стратегії (інновації, виробництво, фінанси, маркетинг тощо); 3) бізнес-стратегія компанії взагалі. Для диверсифікованих (багатопрофільних корпорацій) піраміда розробки стратегії має 4 рівня, за рахунок додавання корпоративної стратегії.

Операційна стратегія – це плани та дії, спрямовані на оптимізацію щоденної операційної діяльності компанії. Вони включають підвищення ефективності виробничих процесів, управління ланцюгами постачання, покращення якості продукції та послуг, зниження витрат і забезпечення відповідності стандартам.

Функціональна стратегія – це стратегія, яка спрямована на розвиток і вдосконалення окремих функціональних підрозділів компанії, таких як маркетинг, фінанси, HR, дослідження і розвиток. Забезпечує підтримку загальних бізнес-цілей через оптимізацію діяльності конкретних відділів.

Бізнес-стратегія – це план дій, спрямований на досягнення конкурентної переваги на певному ринку або в певній галузі. Вона включає визначення цільових ринків, позиціонування продукції або послуг, розробку маркетингових планів та формування цінової політики.

Корпоративна стратегія – це загальна стратегія, яка визначає напрямки розвитку всієї компанії. Вона включає вирішення питань щодо розширення на нові ринки, злиття та поглинання, диверсифікації діяльності, управління портфелем бізнесів, а також встановлення корпоративних цілей і принципів управління.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть передумови посилення стратегічного характеру управління корпорацією.
2. Перерахуйте функціональні галузі застосування стратегічної політики в корпорації.
3. Опишіть особливості моделей стратегічного менеджменту в зарубіжних країнах.
4. Назвіть види загальних стратегій корпорації.
5. Які існують види стратегії зростання та скорочення?
6. Назвіть складники місії корпорації.
7. Дайте визначення стратегічним цілям корпорації.
8. Назвіть сфери формування стратегічних цілей корпорації.

1.5. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

- ❖ Система мотивації в міжнародних корпораціях.
- ❖ Міжнародне управління персоналом.
- ❖ Розвиток персоналу. Делегування працівників материнської компанії в дочірні підприємства.
- ❖ Стратегії менеджменту персоналу в ТНК

Базові поняття: система мотивації, управління людськими ресурсами, глобальний HRM, мобільність працівників, стратегії рекрутингу, навчання та розвиток персоналу, делегування працівників, етноцентрична стратегія, поліцентрична стратегія, регіоцентрична стратегія, геоцентрична стратегія, мультикультурна стратегія.

Система мотивації в міжнародних корпораціях – це комплекс заходів, методів і інструментів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих результатів, підвищення продуктивності праці та задоволення роботою.

Системи винагород та компенсацій в міжнародних корпораціях зазвичай адаптовані до умов праці в різних країнах. Вони враховують локальні законодавчі вимоги, ринкові умови та культурні особливості.

Управління людськими ресурсами (HRM) – це система стратегічного управління персоналом, яка спрямована на максимізацію ефективності працівників для досягнення цілей організації. Включає найм, навчання, оцінку та винагороду працівників.

Глобальний HRM: управління людськими ресурсами на міжнародному рівні включає адаптацію HRM-практик до різних культурних, правових і економічних умов у різних країнах, де працює компанія.

Культурна адаптація – процес пристосування HRM-практик до культурних особливостей різних країн. Враховуються різні підходи до управління, мотивації, комунікацій та працівників.

Мобільність працівників включає переселення працівників між країнами для виконання завдань на міжнародних ринках. Враховуються питання адаптації, культурного шоку, сімейні обставини та законодавчі вимоги.

Стратегії рекрутингу – підходи до залучення та найму персоналу на міжнародному рівні. Включають використання глобальних платформ для найму, врахування локальних трудових ринків та законодавства.

Стратегії управління різноманітністю спрямовані на створення інклюзивного робочого середовища. Включають забезпечення рівних можливостей, боротьбу з дискримінацією та підтримку різних культур і точок зору.

Навчання та розвиток в контексті міжнародних компаній передбачає програми навчання та розвитку, які допомагають працівникам набувати нових знань та навичок, необхідних для успіху в міжнародному середовищі. Включають тренінги з міжкультурної комунікації, управління змінами та лідерства.

Управління талантом – стратегічний підхід до найму, розвитку та збереження найбільш талановитих працівників. Включає програми розвитку лідерства, кар'єрне планування та управління продуктивністю.

Делегування працівників материнської компанії в дочірнє підприємство (ДП) є важливим аспектом управління міжнародними корпораціями. Воно дозволяє забезпечити ефективне впровадження корпоративних стандартів, передачу знань та досвіду, а також сприяє покращенню координації та комунікації між материнською компанією та її дочірніми структурами.

Основні аспекти делегування працівників: 1) мета делегування, наприклад, передача знань, впровадження стандартів, підтримка проєктів; 2) вибір працівників на основі кваліфікації, міжкультурної компетенції, мотивації (готовності до змін); 3) підготовка працівників (тренінги, навчальні програми, підтримка працівників та їхніх родин під час адаптації до нових умов проживання, включаючи допомогу з житлом, медичним обслуговуванням та школами для дітей тощо); 4) управління процесом делегування – адміністративна підтримка, моніторинг та оцінка.

Управління персоналом в ТНК вимагає особливих підходів, оскільки ці компанії діють у різних країнах з різними культурними, економічними та правовими умовами.

Основні стратегії менеджменту персоналу в ТНК включають: етноцентричну, поліцентричну, регіоцентричну, геоцентричну та мультикультурну стратегії.

Етноцентрична стратегія: основний управлінський склад формується з представників материнської компанії. Локальні підрозділи керуються

представниками головного офісу. Забезпечує єдність корпоративної культури та контролю за діяльністю філій. Проте може викликати незадоволення серед місцевих працівників через обмежені можливості кар'єрного зростання.

Поліцентрична стратегія: керівництво філій доручається місцевим менеджерам, а материнська компанія забезпечує загальні стратегії та контроль. Забезпечує адаптацію до місцевих умов, підвищує мотивацію місцевих працівників. Проте можливі труднощі з інтеграцією локальних стратегій з глобальною стратегією компанії.

Регіоцентрична стратегія: управлінський склад формується з представників різних країн регіону, де діє компанія. Основна увага приділяється регіональним особливостям. Підвищує гнучкість та адаптивність компанії в межах регіону. Проте може бути складно забезпечити єдність корпоративної культури на глобальному рівні.

Геоцентрична стратегія: керівництво формується з найкращих фахівців незалежно від їх національності. Акцент на глобальних талантах і компетенціях. Забезпечує високу кваліфікацію керівного складу, сприяє формуванню глобальної корпоративної культури. Проте вимагає значних ресурсів для координації та управління.

Мультикультурна стратегія: визнання та використання культурного різноманіття як ключового елемента управління. Приділяється увага міжкультурному спілкуванню та інтеграції. Підвищує інноваційність, сприяє створенню інклюзивного робочого середовища. Проте може потребувати впровадження єдиних стандартів та практик.

Питання для самоперевірки

1. Що таке міжнародне управління персоналом і чому воно є важливим для ТНК?
2. Які основні виклики стоять перед міжнародними корпораціями у сфері управління персоналом?
3. Як адаптація HRM-практик до культурних особливостей різних країн впливає на ефективність управління персоналом?
4. Які стратегії рекрутингу використовують міжнародні компанії?
5. Які виклики можуть виникати при делегуванні працівників у міжнародні підрозділи?
6. Які переваги надає делегування працівників для дочірніх підприємств?

7. Як міжнародні компанії забезпечують ефективну адаптацію працівників до нових умов праці?
8. Які основні стратегії менеджменту персоналу використовуються в ТНК?
9. Що таке етноцентрична стратегія менеджменту персоналу в ТНК і які її переваги та недоліки?
10. У чому полягає суть та особливості інтернаціональної, багатонаціональної, глобальної та транснаціональної стратегій управління персоналом?
11. Які переваги та недоліки має поліцентрична стратегія менеджменту персоналу?
12. Які фактори впливають на вибір стратегії менеджменту персоналу в ТНК?
13. Як ТНК адаптують свої стратегії управління персоналом до умов різних ринків?

1.6. КОНТРОЛІНГ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

- ❖ Контролінг в міжнародних компаніях, закордонних дочірніх філіях. Індекси та система показників.
- ❖ Організаційна ефективність. Показники та особливості оцінювання ефективності корпоративного управління в міжнародних компаніях.
- ❖ Рейтингові оцінки якості корпоративного управління.

Базові поняття: контролінг, індекси, організаційна ефективність, оцінювання ефективності, рейтинг корпоративного управління, рейтингування, рейтингові показники, рейтингова оцінка.

В менеджменті закордонних компаній, дочірніх підприємств основне завдання контролінгу полягає в забезпеченні ефективної реалізації цілей підприємства шляхом налагодження процесів планування, менеджменту та контролю. До внутрішніх завдань системи міжнародного контролінгу відносять максимально ефективну характеристику результатів діяльності зарубіжних дочірніх підприємств (функція оцінки успішності), управління та координація силами материнської компанії (функція координування).

Індекси – це кількісні показники, які в стислій формі інформують про реальний стан справ на підприємстві. Оскільки деякі показники мають системний характер, їх часто групують. Основна мета використання індексів

полягає в тому, щоб відфільтрувати малоінформативні дані про стан підприємства та спростити процес управління на географічно віддаленій дочірній філії.

Виокремлюють кілька видів ефективності: внутрішню, зовнішню, загальну, ринкову, стратегічну (цільову), витратну, оперативну, ефективність інноваційного проєкту тощо. Отже, організаційна ефективність може описуватися різною системою координат, тому єдиного критерію, за допомогою якого можна було б її визначити, немає. Залежно від мети оцінювання організаційної ефективності визначають її критерії. Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність корпорації зберігати своє становище в межах середовища. Тож, виживання корпорації – це певне довготермінове мірило ефективності.

Три основні групи показників, які є необхідними та достатніми при оцінці ефективності корпоративного управління: 1) показники, що відображають ступінь дотримання в компанії принципів корпоративного управління; 2) показники, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності компанії; 3) показники, що відображають ризики корпоративного управління.

Методика визначення рейтингових оцінок дає змогу комплексно проаналізувати усі елементи існуючої системи корпоративного управління в міжнародних компаніях та диференціювати їх в залежності від рівня якості управління.

Рейтингування – діяльність із надання професійних послуг на ринку цінних паперів, спрямована на визначення кредитоспроможності об'єкта рейтингування, що може бути проведена рейтинговим агентством.

Рейтинг корпоративного управління – результат оцінки практики корпоративного управління компанії, пов'язаних із цим ризиків, інформаційної прозорості компанії, а також рівня захисту інтересів власників та інших зацікавлених осіб.

В світовій практиці оцінки якості корпоративного управління компаній застосовуються різні методики присвоєння рейтингів. Серед них: Standard & Poor's (S&P) – одне з найвідоміших рейтингових агентств, яке оцінює якість корпоративного управління; IBI-Rating – українське рейтингове агентство, яке оцінює корпоративне управління з точки зору відповідності загальноприйнятим принципам; CORE-рейтинг – методика, яка оцінює корпоративне управління на

основі загальноприйнятих принципів, а також Moody's Investors Service, Brunswick Warburg та ін. Спільним в усіх методиках залишається те, що вони торкаються оцінки забезпечення прав акціонерів, ефективності діяльності ради директорів та правління, реалізації інформаційної прозорості структури власності та характеру взаємовідносин з зацікавленими особами.

Питання для самоперевірки

1. Які фактори визначають ефективність корпоративного управління?
2. Які групи показників виділяють для оцінювання ефективності корпоративного управління?
3. Що таке організаційна ефективність та які види ефективності виділяють?
4. Які існують підходи до визначення організаційної ефективності?
5. Назвіть основні напрями підвищення ефективності управління корпораціями.
6. Охарактеризуйте ефективність корпоративного управління як досягнення балансу інтересів.
7. Дайте визначення рейтингуванню.
8. Що таке рейтинг корпоративного управління?
9. Назвіть найбільші світові рейтингові агентства.
10. Що виступає об'єктом рейтингового оцінювання корпоративного управління?
11. Що є спільним у всіх рейтингових методиках оцінювання корпоративного управління?

1.7. ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

- ❖ Поняття та роль ділової етики в діяльності міжнародних компаній.
- ❖ Етичні принципи.
- ❖ Основні складові міжнародного бізнес-етикету.
- ❖ Корпоративна культура: поняття, принципи, основні аспекти, критерії аналізу.

Базові поняття: етика, ділова етика, етичні принципи, діловий етикет, міжнародний бізнес-етикет, корпоративна культура, критерії аналізу організаційної культури.

Етика бізнесу – ділова етика, що базується на чесності, відвертості, вірності даному слову, здібності ефективно функціонувати на ринку відповідно до чинного законодавства, встановленими правилами і традиціями.

Принципи ділової етики: принцип справедливості, принцип права, принцип утилітаризму (практицизму).

Діловий етикет – це набір правил і норм поведінки, які регулюють взаємодію між людьми в професійному середовищі. В цілому його можна охарактеризувати як основу кодексу поведінки, прийнятої в бізнес-середовищі.

Міжнародний бізнес-етикет – це набір правил і норм поведінки, які регулюють взаємодію між представниками різних країн у професійному середовищі. Дотримання цих правил сприяє успішному встановленню ділових відносин та забезпечує ефективну комунікацію між партнерами. Основні аспекти міжнародного бізнес-етикету: комунікація, зовнішній вигляд, правила привітання та знайомства, організація ділових контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування), етичні норми грошових відносин, правила обміну подарунками, обідні звичаї тощо. Дотримання міжнародного бізнес-етикету допомагає уникнути непорозумінь, встановити довірливі стосунки з партнерами з різних країн і культур, а також сприяє успіху в міжнародній бізнес-діяльності.

Корпоративна культура (використовуються також терміни «культура організації», «організаційна культура», «фірмова культура», «культура підприємництва») – це сукупність поведінкових норм і звичаїв, які визначають спосіб взаємодії працівників всередині організації та із зовнішніми стейкхолдерами. Це також система спільних цінностей і вірувань, які формують атмосферу і стиль роботи в компанії, визначають очікування та взаємодії між працівниками. Вона формується під впливом історії компанії, її місії, візії, стратегії та лідерства. Виступає важливим фактором, який впливає на ефективність, мотивацію працівників, інноваційність та конкурентоспроможність організації. Основні компоненти корпоративної культури включають: цінності, місію і візію, комунікації, традиції та ритуали, стиль лідерства, поведінкові моделі. Аналіз корпоративної культури дозволяє зрозуміти її вплив на роботу організації та виявити можливі напрями для покращення.

Питання для самоперевірки

1. Що таке ділова етика та чому вона важлива для міжнародних компаній?
2. Які переваги має дотримання ділової етики для міжнародних компаній?
3. Як ділова етика впливає на репутацію та імідж компанії на міжнародному ринку?
4. Які основні виклики постають перед міжнародними компаніями у сфері дотримання ділової етики?
5. Які основні етичні принципи мають дотримуватися міжнародні компанії?
6. Як принцип прозорості впливає на ділову етику в компанії? Та яким чином принцип відповідальності проявляється у діяльності міжнародних компаній?
7. Як принцип дотримання прав людини впливає на міжнародні компанії?
8. Що входить до основних складових міжнародного бізнес-етикету?
9. Як відмінності у комунікаційних стилях впливають на міжнародний бізнес-етикет?
10. Яка роль невербальної комунікації у міжнародному бізнес-етикеті?
11. Чому важливо враховувати культурні особливості при веденні бізнесу на міжнародному рівні?
12. Які принципи формують корпоративну культуру в міжнародних компаніях?
13. Які основні аспекти слід враховувати при аналізі корпоративної культури?
14. Як цінності і переконання впливають на формування корпоративної культури?
15. Як організаційні традиції, ритуали сприяють формуванню корпоративної культури?

1.8. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

- ❖ Корпоративна соціальна відповідальність: сутність, специфіка.
- ❖ Концепції корпоративної соціальної відповідальності.
- ❖ Бізнес-напрямки, стратегії та принципи корпоративної соціальної відповідальності.
- ❖ Рівні корпоративної соціальної відповідальності.
- ❖ Інструменти корпоративної соціальної відповідальності.
- ❖ Показники оцінки (рейтинги) корпоративної соціальної відповідальності.

Базові поняття: корпоративна соціальна відповідальність, правова відповідальність, етична відповідальність, філантропічна відповідальність, етичний кодекс, соціальна звітність, соціальне інвестування, соціальні комунікації.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це добровільна ініціатива власників корпорації або її засновників з розробки і реалізації соціально спрямованих, неприбуткових заходів, які мають на меті удосконалення зовнішнього середовища компанії.

КСВ включає: відповідальність корпорації перед партнерами; соціальні аспекти взаємовідносин з постачальниками і покупцями продукції і послуг; взаємовідносини з місцевими представниками влади, державними структурами, громадськими організаціями щодо рішення актуальних соціальних проблем; безпеку і здоров'я працівників на робочому місці; екологічну відповідальність та екологічну політику, використання природних ресурсів; корпоративний розвиток – реструктуризацію та організаційні зміни за участю представників топ менеджменту організацій, персоналу та громадських організацій; відповідальну політику щодо персоналу, управління його розвитком; відповідальність корпорації перед суспільством взагалі.

КСВ відрізняється від правової відповідальності рівнем добровільного прагнення надати фінансові та матеріальні ресурси для вирішення соціальних проблем з боку управління компанії.

Об'єкти КСВ бізнесу: безпека, здоров'я, екологія, демографія, освіта, культура, наука, інформація, відпочинок.

Суб'єктом КСВ є компанія, яка виступає у різних ролях, як учасник суспільства, роботодавець, виробник, інвестор, конкурент, об'єкт інвестицій, учасник соціального розвитку.

Система КСВ – це система, яка ґрунтується на постійній взаємодії організації із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).

Найбільш відомі концепції КСВ: корпоративна соціальна діяльність; корпоративна соціальна сприйнятливість; соціальні проблеми; корпоративна соціальна політика; управління стейкхолдерами; етика бізнесу; корпоративна філантропія; корпоративна соціальна сумлінність; корпоративна стійкість; потрійна звітність; сталий розвиток; корпоративна репутація; корпоративне громадянство; соціально-відповідальне інвестування; корпоративна соціальна звітність. Наведені концепції постійно розвиваються, їхня роль міняється у часі, також вони доповнюють одна іншу.

Основні рівні КСВ: 1) економічна відповідальність (раціональне використання ресурсів, створення робочих місць); 2) юридична відповідальність

(відповідність податковому законодавству, дотримання трудового законодавства, захист прав працівників); 3) етична відповідальність (справедливе ставлення до працівників, клієнтів і постачальників, протидія корупції, чесність у комунікаціях); 4) філантропічна відповідальність (підтримка місцевих громад, інвестування у соціальні проєкти, благодійні внески); 5) екологічна відповідальність (впровадження екологічно чистих технологій, зменшення викидів вуглецю, утилізація відходів, підтримка ініціатив з відновлення природних ресурсів); 6) соціальна відповідальність (забезпечення безпечних, комфортних умов праці, інвестування в розвиток місцевих громад).

Рівні КСВ формують основу для сталого розвитку компанії та позитивного впливу на суспільство. Впровадження КСВ на всіх рівнях допомагає міжнародним компаніям забезпечувати довіру з боку стейкхолдерів, підвищувати конкурентоспроможність тощо.

Найбільш відомі інструменти КСВ: етичний кодекс, карта етики, етичні комітети, соціальна ревізія, соціальний звіт, етична експертиза, тренінги, соціальне інвестування, система методів морального заохочення та покарання, соціальні комунікації.

Показники оцінки або рейтинги КСВ відображають рівень соціальної активності компанії в межах прийнятих оцінок системи. Система оцінок КСВ представляє собою співвіднесення соціальної активності з результатами впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу в окремій компанії, галузі, регіоні. При оцінці рівня КСВ найчастіше застосовують такі групи показників: економічні, екологічні та соціальні.

Індексний метод оцінки КСВ найбільш поширений у міжнародній практиці. Для цього використовуються наступні індекси: 1) Індекс Domini Social Investment (DSI 400) – оцінка соціальних, екологічних й управлінських показників найбільших за капіталізацією корпорацій; 2) Індекс стійкості Доу Джонса (Dow Jones Sustainability Index) – критерії оцінки – економічна база для розвитку корпорації, соціальна активність, екологічна діяльність; 3) Індекс FTSE4Good – оцінка фінансових, соціальних й екологічних показників корпорації; 4) Індекс корпоративної добродійності (Corporate Philanthropy Index) – оцінка благодійності, взаємовідносин з основними партнерами; 5) Метод Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group) – аналіз соціальної інклюзії корпорації.

Питання для самоперевірки

1. Що таке КСВ і яке її значення для міжнародних компаній?
2. Як КСВ впливає на репутацію та імідж міжнародних компаній?
3. Назвіть сфери впровадження КСВ.
4. Які основні сфери діяльності міжнародних компаній охоплює КСВ?
5. Як міжнародні компанії можуть сприяти сталому розвитку та захисту навколишнього середовища через КСВ? Які соціальні проекти можуть бути частиною КСВ міжнародних компаній?
6. Які переваги отримують міжнародні компанії від впровадження КСВ?
7. Які виклики можуть виникати у міжнародних компаній при впровадженні КСВ?
8. Як міжнародні компанії інтегрують КСВ у свою стратегію розвитку?
9. Яку роль відіграє керівництво компанії у впровадженні КСВ?
10. Які методи використовуються для оцінки ефективності КСВ в міжнародних компаніях? Яке значення має звітність у сфері КСВ для міжнародних компаній?
11. Як міжнародні компанії можуть покращити прозорість і звітність у сфері КСВ?
12. Приклади успішних практик КСВ
13. Які конкретні приклади успішних проектів КСВ реалізованих міжнародними компаніями можна назвати?
14. Як досвід успішних компаній у сфері КСВ може бути використаний іншими організаціями?
15. Охарактеризуйте перспективи розвитку КСВ в Україні.

2. ЗАВДАННЯ ДЛЯ СИСТЕМНОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

2.1. Тести для самоперевірки знань з розділу 1

1. *Трактування корпоративного управління як системи відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством викладено в:*

- 1) Законі України “Про акціонерні товариства”;
- 2) Законі України “Про державне регулювання ринку цінних паперів”;
- 3) Законі України “Про господарські товариства”;
- 4) Господарському кодексі України.

2. *До моделей корпоративного управління не належить:*

- 1) американська;
- 2) німецька;
- 3) японська;
- 4) інсайдерська.

3. *Суб'єктами корпоративного управління виступають:*

- 1) емітенти, акціонери, менеджери корпоративного підприємства, держава в особі органів державної влади і місцевого самоврядування, кредитори та інші зацікавлені особи;
- 2) акціонерні товариства, товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю;
- 3) державне майно, передане в статутні капітали господарських товариств;
- 4) цінні папери.

4. *В Україні до підприємств корпоративного типу не належать:*

- 1) акціонерне товариство;
- 2) товариство з обмеженою відповідальністю;
- 3) товариство з додатковою відповідальністю;
- 4) командитне товариство.

5. *Ефективність корпоративного управління визначають як результат поєднання наступних факторів:*

- 1) особливості національного законодавства, тип власності, органи управління, суспільний тиск;
- 2) емітенти, акціонери, менеджери, держава в особі органів державної влади і місцевого самоврядування, кредитори та інші зацікавлені особи;
- 3) норми управління, методи і функції управління;
- 4) учасники і зацікавлені особи.

6. *До внутрішніх елементів системи корпоративного управління належать:*

- 1) методи і функції управління;
- 2) методи і функції управління, органи управління корпорацією;
- 3) методи і функції управління, органи управління корпорацією, акціонери, емітенти і корпоративна культура;
- 4) норми управління і зацікавлені особи.

7. *До зовнішніх елементів системи корпоративного управління належать:*

- 1) методи і функції управління;
- 2) методи і функції управління, органи управління корпорацією;

- 3) методи і функції управління, органи управління корпорацією, акціонери і корпоративна культура;
- 4) норми управління і зацікавлені особи.

8. *Поняття «кейрецу» характерне для моделі корпоративного управління:*

- 1) агло-американська;
- 2) німецька;
- 3) японська;
- 4) змішана.

9. *Корпорація - це...*

- 1) договірне об'єднання, створене для постійної координації господарської діяльності;
- 2) договірне господарське об'єднання, створене на основі економічних інтересів виробничих працівників і акціонерів для отримання максимального прибутку від виробничої діяльності і вкладених інвестицій;
- 3) договірне об'єднання, яке не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність будь-кого з учасників.

10. *Тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення загальної мети - ...*

- 1) конгломерат;
- 2) консорціум;
- 3) концерн.

11. *Суб'єкт господарювання, який володіє контрольними пакетами акцій інших суб'єктів господарювання - ...*

- 1) картель;
- 2) асоціація;
- 3) холдингова компанія.

12. *Які міжнародні корпорації ведуть свою ділову активність у масштабах усього світового економічного простору:*

- 1) багатонаціональні;
- 2) глобальні;
- 3) транснаціональні.

13. *Системи корпоративного управління, які характеризуються великою акціонерною власністю:*

- 1) інсайдерські;
- 2) аутсайдерські;
- 3) глобальні.

14. *Модель корпоративного управління, яка характеризується наявністю індивідуальних та інституціональних інвесторів і кількістю незалежних акціонерів, а також чітко розробленою законодавчою базою:*

- 1) англо-американська;
- 2) німецька;
- 3) японська.

15. *Англо-американська модель використовується у корпораціях:*

- 1) Японії та Австралії;
- 2) Франції і Австрії;
- 3) Канади і Великобританії.

16. *Модель корпоративного управління, яка має двопалатне правління та обмеження прав акціонерів щодо голосування - ...*

- 1) англо-американська;
- 2) німецька;
- 3) японська.

17. *Ключовими учасниками реалізації моделі корпоративного управління у Німеччині є:*

- 1) банки і корпоративні акціонери;
- 2) менеджери, директори, акціонери, консалтингові фірми;
- 3) ключовий банк та фінансово-промислові групи.

18. *Японська модель характеризується рівнем розкриття інформації:*

- 1) високим;
- 2) жорстко регламентованим;
- 3) чітко регламентованими.

19. *Англо-американській моделі корпоративного управління не притаманна:*

- 1) низька розвиненість фондового ринку;
- 2) велике розповсюдження акціонерного капіталу;
- 3) підтримка конкуренції державою.

20. *Модель корпоративного управління якої країни підкреслює важливість саморегульованого менеджменту і фахового контролю?*

- 1) США;
- 2) Великобританії;
- 3) Німеччини.

21. *Які основні учасники корпоративних відносин?*

- 1) тільки акціонери;
- 2) акціонери, менеджери, співробітники, клієнти, постачальники, кредитори, суспільство;
- 3) тільки менеджери і акціонери.

22. *Які основні функції акціонерів у корпоративних відносинах?*

- 1) управління компанією;
- 2) отримання прибутку від інвестицій;
- 3) надання послуг клієнтам.

23. *Які інтереси мають менеджери в корпоративних відносинах?*

- 1) максимізація прибутку акціонерів;
- 2) забезпечення ефективного управління;
- 3) забезпечення стабільності та справедливої оплати праці.

24. *Які функції виконує рада директорів?*

- 1) стратегічне керівництво і контроль за діяльністю компанії;
- 2) виконання адміністративних завдань;
- 3) надання консультацій клієнтам.

25. *В чому полягає роль ревізійної комісії?*

- 1) розробка нових продуктів;
- 2) забезпечення контролю за діяльністю компанії;
- 3) управління персоналом;
- 4) управління зовнішньоекономічною діяльністю.

26. Чому менеджери можуть стати джерелом конфлікту інтересів у корпоративних відносинах?

- 1) через відмінність між інтересами менеджерів та акціонерів;
- 2) через недостатнє фінансування;
- 3) через відсутність співробітників.

27. Які політики та процедури можуть допомогти запобігти конфліктам інтересів серед менеджерів?

- 1) розробка нових продуктів;
- 2) встановлення політик і процедур, що забезпечують прозорість та етичність;
- 3) підвищення заробітної плати.

28. Як забезпечити прозорість та етичність діяльності менеджерів у корпоративному середовищі?

- 1) використання нових технологій;
- 2) встановлення політик і процедур контролю;
- 3) збільшення кількості персоналу.

29. Що є важливим для залучення інвесторів до процесу прийняття рішень у міжнародних компаніях?

- 1) захист прав акціонерів;
- 2) збільшення кількості працівників;
- 3) використання перевірених технологій;
- 4) не має вірної відповіді.

30. Яка роль виконавчого органу в міжнародних компаніях?

- 1) операційна діяльність, реалізація стратегій та досягнення цілей;
- 2) надання консультацій клієнтам;
- 3) виробництво продукції;
- 4) усе вище зазначене.

2.2. Тести для самоперевірки знань з розділу 2

1. Формулювання стратегічних цілей, постановка завдань, визначення політики підприємства, формування організаційної структури, яка відповідає стратегії міжнародної компанії - це компетенція менеджерів:

- 1) вищого стратегічного рівня;
- 2) оперативного рівня;
- 3) середнього координуючого рівня;
- 4) адміністративного рівня.

2. Вибір стратегії здійснюється на основі:

- 1) внутрішнього потенціалу підприємства, порівняння перспектив розвитку в різних видах діяльності;
- 2) порівняння перспектив розвитку підприємства в різних видах діяльності;
- 3) розподіл ресурсів між видами діяльності, результатів оцінки минулих стратегій, встановлених пріоритетів цілей;
- 4) встановлення пріоритетів цілей, урахування чинника часу, розподіл ресурсів між видами діяльності.

3. Перевірка вибору певної стратегії здійснюється за такими напрямками:

- 1) відповідність стратегії потенціалу і можливостям підприємства, прийнятність ризику та відповідність генеральній меті діяльності;
- 2) відповідність стратегії стану та вимогам зовнішнього оточення, відповідність стратегії потенціалу та можливостям підприємства, відповідність стратегії становищу підприємства на ринку;
- 3) прийнятність ризику, відповідність потенціалу і можливостям підприємства, відповідність стратегії стану та вимогам зовнішнього оточення;
- 4) відповідність стратегії конкурентної політики підприємства, відповідність стратегії потенціалу та можливостям підприємства, відповідність стратегії структурі підприємства.

4. Яка система управління застосовується в умовах виникнення цілком несподіваних і непередбачених подій:

- 1) управління на основі контролю;
- 2) управління на основі екстраполяції;
- 3) управління на основі передбачення змін;
- 4) управління на основі гнучких екстрених рішень.

5. Що є головною метою стратегічного управління міжнародної компанії в умовах ринку?

- 1) створення умов для самофінансування;
- 2) максимізація прибутку, який одержує підприємство;
- 3) поширення обсягів діяльності та частки ринку;
- 4) зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

6. Для чого необхідно визначати стратегічні цілі діяльності корпорації?

- 1) для усвідомлення бажаного стану функціонування підприємства;
- 2) для виявлення конкурентної переваги підприємства на ринку по відношенню до основних конкурентів;
- 3) не має вірної відповіді.

7. Яка стратегія рекрутингу залучає працівників до рекомендації кандидатів зі свого кола знайомств?

- 1) програми стажувань;
- 2) реферальні програми;
- 3) експат-програми;
- 4) кампанії на соціальних медіа.

8. Яка основна перевага делегування працівників з материнської компанії в дочірні підприємства?

- 1) зниження витрат на персонал;
- 2) поширення корпоративної культури та стандартів;
- 3) збільшення плинності кадрів;
- 4) зменшення контролю за діяльністю.

9. Яка стратегія орієнтована на залучення найкращих фахівців з різних країн?

- 1) етноцентрична;
- 2) поліцентрична;
- 3) глобальна;
- 4) регіональна.

10. Яка з наступних характеристик є перевагою етноцентричної стратегії?

- 1) забезпечення єдності корпоративної культури;
- 2) витрати на переміщення працівників;

- 3) задоволення місцевих працівників;
- 4) складність.

11. Яка з наступних стратегій управління персоналом характеризується високим рівнем централізації та єдиною корпоративною культурою?

- 1) інтернаціональна стратегія;
- 2) багатонаціональна стратегія;
- 3) глобальна стратегія;
- 4) транснаціональна стратегія.

12. Яка стратегія управління персоналом акцентує увагу на адаптації до місцевих умов і потреб, надаючи більше автономії місцевим менеджерам?

- 1) інтернаціональна стратегія;
- 2) багатонаціональна стратегія;
- 3) глобальна стратегія;
- 4) транснаціональна стратегія.

13. Який з наступних факторів впливає на вибір стратегії менеджменту персоналу в ТНК?

- 1) економічні умови;
- 2) географічне розташування головного офісу;
- 3) особисті вподобання керівника;
- 4) тип продукції компанії.

14. Який метод використовується ТНК для адаптації стратегій управління персоналом до умов різних ринків?

- 1) використання локальних рекрутингових агенцій;
- 2) стандартизація всіх процесів;
- 3) залучення тільки іноземних працівників;
- 4) ігнорування місцевих особливостей.

15. Яким чином ТНК забезпечують ефективну адаптацію працівників до нових умов праці?

- 1) регулярні оцінки ефективності працівників;
- 2) використання внутрішніх переміщень працівників;
- 3) надання медичних страхувань;
- 4) організація тренінгів та програм навчання.

16. Рейтингова оцінка емітента – це:

- 1) це діяльність з надання професійних послуг на ринку цінних паперів, спрямована на визначення кредитоспроможності об'єкта рейтингування, яка може бути проведена рейтинговим агентством;
- 2) це умовний вираз кредитоспроможності об'єкта рейтингування в цілому та/або його окремого боргового зобов'язання за національною шкалою кредитних рейтингів;
- 3) характеризує рівень спроможності емітента цінних паперів своєчасно та в повному обсязі виплачувати відсотки і основну суму за борговими зобов'язаннями відносно боргових зобов'язань інших позичальників;
- 4) рейтингова оцінка цінних паперів емітента - характеризує рівень спроможності позичальника (емітента) своєчасно та у повному обсязі обслуговувати зобов'язання за цінними паперами.

17. Чи існують єдині критерії щодо визначення рейтингової оцінки емітентів та цінних паперів:

- 1) так;
- 2) ні.

18. *Рейтингова оцінка цінних паперів емітента – це:*

- 5) це діяльність з надання професійних послуг на ринку цінних паперів, спрямована на визначення кредитоспроможності об'єкта рейтингування, яка може бути проведена рейтинговим агентством;
- 6) це умовний вираз кредитоспроможності об'єкта рейтингування в цілому та/або його окремого боргового зобов'язання за національною шкалою кредитних рейтингів;
- 7) характеризує рівень спроможності емітента цінних паперів своєчасно та в повному обсязі виплачувати відсотки і основну суму за борговими зобов'язаннями відносно боргових зобов'язань інших позичальників;
- 8) рейтингова оцінка цінних паперів емітента - характеризує рівень спроможності позичальника (емітента) своєчасно та у повному обсязі обслуговувати зобов'язання за цінними паперами.

19. *Хто затверджує перелік міжнародних рейтингових агентств, які мають право визначати обов'язкові за законом рейтингові оцінки емітентів та цінних паперів:*

- 1) Антимонопольний комітет;
- 2) КМУ;
- 3) Нацкомфінпослуг;
- 4) НКЦПФР.

20. *Ефективність корпоративного управління визначають як результат поєднання факторів:*

- 1) особливості національного законодавства;
- 2) тип власності;
- 3) органи управління;
- 4) суспільний тиск.

21. *До показників, що відображають ступінь дотримання в компанії принципів корпоративного управління відносять:*

- 1) динаміка обсягу реалізації товарів;
- 2) динаміка прибутку від звичайної діяльності до оподаткування;
- 3) рівень ризику «розмивання» частки акціонерів в статутному капіталі;
- 4) ступінь захищеності прав акціонерів.

22. *До показників, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності компанії:*

- 1) рівень керівництва компанії;
- 2) якісний рівень проведення аудиту та формування бухгалтерської звітності;
- 3) динаміка показника дивідендної прибутковості акції;
- 4) рівень ризику, пов'язаний з участю в акціонерних товариствах держави як акціонера.

23. *До показників, що відображають ризики корпоративного управління не належать:*

- 1) рівень керівництва компанії;
- 2) динаміка статутного капіталу;
- 3) ступінь імовірності банкрутства;
- 4) рівень ризику від реорганізації компанії.

24. *Організаційна ефективність:*

- 1) відображає різноманітні вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати виробництва на підприємстві. Формами прояву економічної ефективності є різноманітні економічні ефекти: зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, що виготовляється, збільшення прибутку, зниження матеріаломісткості, фондомісткості, трудомісткості продукції тощо;

- 2) поняття, що відображає поліпшення соціальних умов життя людей (покращення умов праці і побуту, поліпшення зовнішнього довкілля, підвищення рівня зайнятості і безпеки життя людей, скорочення тривалості робочого тижня без зменшення заробітної плати, ліквідація важкої фізичної праці тощо);
- 3) має на меті оцінити вплив системи менеджменту, організаційної культури, методів прийняття рішень та інших параметрів на ефективність реалізації стратегічних цілей корпорації.

25. Які існують підходи до визначення організаційної ефективності:

- 1) цільовий підхід;
- 2) системний підхід;
- 3) внутрішньо-організаційний підхід;
- 4) конкурентний підхід.

26. В економічній літературі вирізняють 4 підходи до визначення організаційної ефективності:

- 1) системний, вибірковий, науковий, конкурентний;
- 2) системний, логічний, емпіричний, конкурентний;
- 3) системний, цільовий, внутрішньо-організаційний, конкурентний;
- 4) цільовий, системний, вибірковий, науковий.

27. Скільки виділяють груп показників, які є необхідними та достатніми при оцінці ефективності корпоративного управління:

- 1) 3;
- 2) 4;
- 3) 5;
- 4) 6.

28. Які аспекти організаційної ефективності виділяють:

- 1) внутрішню ефективність;
- 2) загальну ефективність;
- 3) ринкову ефективність;
- 4) ефективність інноваційного проекту.

29. Ринкова ефективність відображає:

- 1) ступінь досягнення цілей організації;
- 2) економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства;
- 3) наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення;
- 4) використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами).

30. Цільова ефективність відображає:

- 1) ступінь досягнення цілей організації;
- 2) економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства;
- 3) наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення;
- 4) використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами).

2.3. Тести для самоперевірки знань з розділу 3

1. *Корпоративна культура – це:*

- 1) етикет і правила поведінки, прийняті в корпорації;
- 2) умовна система, що складається з набору правил, стандартів, що визначаються взаємодію і узгодженістю членів колективу, управлінської ланки, підрозділів і ключових чинників розвитку корпорації;
- 3) закріплений наказом регламент діяльності персоналу.

2. *Корпоративна культура виконує функції:*

- 1) виховна;
- 2) пізнавальна;
- 3) оцінно-нормативна;
- 4) комунікативна.

3. *Що найбільше впливає на формування корпоративної культури в міжнародній компанії?*

- 1) географічне розташування офісу;
- 2) цінності, місія і візія компанії;
- 3) кількість працівників;
- 4) рівень заробітної плати працівників.

4. *До суб'єктів КСВ належать:*

- 1) працівники компанії;
- 2) інвестори;
- 3) підприємці;
- 4) споживачі.

5. *До основних форм КСВ відносять:*

- 1) відповідальна поведінка до навколишньої середовища;
- 2) відповідальна поведінка перед найманими працівниками;
- 3) відповідальна поведінка перед споживачами;
- 4) усі відповіді вірні.

6. *Аргументи на підтримку КСВ:*

- 1) зміни у потребах й очікуваннях споживачів, наявні ресурси для вирішення соціальних питань;
- 2) недостатня зайнятість населення, невміння вирішувати соціальні питання;
- 3) моральні зобов'язання вести себе відповідально у соціальному напрямку;
- 4) усі відповіді вірні.

7. *Позитивні моменти КСВ для держави проявляються у:*

- 1) підтримці низьких конкурентних переваг;
- 2) підвищення рівня і якості життя населення;
- 3) підвищення якості життя вразливих верст населення;
- 4) підтримка розбудови партнерських відносин між приватним та державним сектором.

8. *Комплексний підхід розуміння КСВ, що включає економічну, правову, етичну і філантропічну відповідальність, розроблений:*

- 1) Л. Престоном;
- 2) Дж. Постом;
- 3) А. Керолл;
- 4) Д. Вуд.

9. Доводи проти КСВ:

- 1) зміни у потребах й очікуваннях споживачів, наявні ресурси для вирішення соціальних питань;
- 2) недостатня зайнятість населення, невміння вирішувати соціальні питання;
- 3) недосконала звітність відповідної аудиторії, сприятливі умови для розвитку бізнесу на перспективу;
- 4) усі відповіді вірні.

10. Основна причина формування ідей корпоративної соціальної відповідальності у суспільстві:

- 1) процеси глобалізації;
- 2) світова економічна криза;
- 3) антикорпоративні ідеї;
- 4) глобальне потепління у світі.

11. Соціально відповідальність бізнесу – це:

- 1) можливість для компанії забезпечувати власні потреби в безпеці;
- 2) можливість компанії формувати умови й потреби для бізнесу;
- 3) можливість компанії впливати на потреби споживачів;
- 4) усі відповіді вірні.

12. Розробка програми з КСВ починається:

- 1) з виявлення цілей;
- 2) з визначення актуальних питань;
- 3) з пошуку необхідних механізмів;
- 4) немає вірної відповіді.

13. Корпоративна соціальна відповідальність:

- 1) забезпечує формування громадянського суспільства;
- 2) підвищують рентабельність;
- 3) підвищує якість бізнесу;
- 4) всі відповіді вірні.

14. Американська модель КСВ характеризується:

- 1) значною роллю держави при виявленні напрямків роботи організації;
- 2) опосередкованим впливом держави на роботу організації;
- 3) значним впливом держави на ведення бізнесу, а також орієнтирами на національні культурні традиції;
- 4) усі відповіді вірні.

15. Основні характеристики європейської моделі КСВ:

- 1) вагомий вплив держави на бізнес, орієнтири на національні культурні традиції;
- 2) велика роль держави у визначенні напрямків роботи організації;
- 3) опосередкований вплив держави на роботу організації;
- 4) усі відповіді вірні.

16. Основні характеристики азіатської моделі КСВ:

- 1) опосередкований вплив держави на роботу організації;
- 2) велика роль держави у визначенні напрямків роботи організації;
- 3) вагомий вплив держави на бізнес, орієнтири на національні культурні традиції;
- 4) усі відповіді вірні.

17. Сили, які диктують відповідальну поведінку бізнесу, викликані існуючим негласним суспільним договором, що погоджує поведінку бізнесу з цінностями всього суспільства – це:

- 1) закони;
- 2) ринкові сили;
- 3) зовнішні джерела корпоративної соціальної відповідальності;
- 4) внутрішні джерела корпоративної соціальної відповідальності.

18. *Відповідальність, викликана реальною владою бізнесу – це:*

- 1) корпоративна соціальна відповідальність;
- 2) корпоративне громадянство;
- 3) внутрішні джерела корпоративної соціальної відповідальності;
- 4) зовнішні джерела корпоративної соціальної відповідальності.

19. *Фактори, які обмежують соціальну відповідальність організації:*

- 1) диверсифікація бізнесу;
- 2) підготовка персоналу;
- 3) фінансування непрофільних напрямів бізнесу;
- 4) навчання та підвищення компетентностей персоналу.

20. *Специфічний тип відносин КСВ, при якому існує певний баланс підтримки інтересів важливих соціальних верств населення – це:*

- 1) репутація;
- 2) конкуренція;
- 3) корпоративне громадянство;
- 4) соціальне партнерство.

21. *Правову основу проєктів корпоративної соціальної відповідальності організації складають:*

- 1) законодавчі й нормативно-правові акти;
- 2) статут компанії;
- 3) правила маркетингової діяльності й внутрішні кодекси;
- 4) соціальні програми.

22. *Вимоги до побудови системи КСВ, які проявляється в організації взаємовідносин підрозділів управлінських органів, при якій робота одного елемента впливає на інші елементи системи – це:*

- 1) динамічність;
- 2) взаємозв'язок;
- 3) детермінованість;
- 4) зворотний зв'язок.

23. *Принцип побудови системи КСВ, заснований на скоординованій роботі компанії по 3-х напрямках сталого розвитку: економічному, екологічному, соціальному – це:*

- 1) принцип системності;
- 2) принцип компетентності;
- 3) принцип динамічності;
- 4) принцип кооперації.

24. *Ділова практика стосовно персоналу компанії відноситься до:*

- 1) внутрішньої КСВ;
- 2) зовнішньої КСВ;
- 3) змішаної КСВ;
- 4) немає вірної відповіді.

25. Врегульована нормами права специфічна система суспільно-колективних правових відносин між роботодавцями, найманими персоналом, державою в ході реалізації інтересів і прав у сфері соціально-економічних і трудових проблем – це:

- 1) соціальне партнерство;
- 2) трудовий договір;
- 3) колективний договір;
- 4) соціальна політика.

26. Сукупність норм етики та принципів, якими керується компанія та її працівники у галузі управління та підприємництва, яка охоплює різні явища – це:

- 1) корпоративний кодекс;
- 2) культура підприємництва;
- 3) етика бізнесу;
- 4) немає вірної відповіді.

27. До заходів внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу не відносяться:

- 1) заходи соціального захисту співробітників;
- 2) проведення соціально відповідальної реструктуризації;
- 3) взаємодія з працівниками як основними стейкхолдерами компанії;
- 4) гранти і пільгові позики.

28. Реалізація інтересів компанії забезпечення соціального розвитку її колективу і активної участі компанії в розвитку суспільства – це:

- 1) корпоративне розвиток;
- 2) сталий розвиток;
- 3) корпоративна соціальна відповідальність;
- 4) відповідальність організації перед суспільством в цілому.

29. Складовими зовнішньої КСВ є:

- 1) відповідальність перед споживачами;
- 2) охорона навколишньої середовища, спонсорство;
- 3) охорона праці;
- 4) усі відповіді вірні.

30. Який з наступних каналів взаємодії міжнародних компаній із зовнішнім середовищем включає взаємодію з громадськістю та ЗМІ?

- 1) внутрішні комунікації;
- 2) публічні виступи керівництва;
- 3) маркетингові кампанії;
- 4) відносини з інвесторами.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бутко М. П., Бутко І. М. Міжнародний менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 412 с.
2. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
3. Корпоративне управління : навч. посіб. / Козенков Д. Є., Аніщенко Л. О., Каут О. В., Дунайчук С. М. ; за ред. проф К. Ф. Ковальчука. Дніпро : Дріант, 2018. 211 с.
4. Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
5. Сазонець І. Корпоративне управління. Світовий досвід та механізми залучення інвестицій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 304 с.

Навчально-методичне видання

**Вишневська Марія Костянтинівна,
Крамаренко Аліса Василівна**

**КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В
МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ**

Навчально-методичні рекомендації
до вивчення дисципліни

Електронне видання

Експертний висновок склав канд. екон. наук, проф. Д. Є. Козенков
Зареєстровано НМВ УДУНТ (№ 24 від 25.02.2025)

В авторській редакції
Комп'ютерна верстка М. К. Вишневська

Формат 60x84 ¹/₁₆. Ум. друк. арк. 2,20. Обл.-вид. арк. 2,23.
Зам. № 30.

Видавець: Український державний університет науки і технологій
вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, м. Дніпро, 49010.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7709 від 14.12.2022

Адреса видавця та дільниці оперативної поліграфії:
вул. Лазаряна, 2, Дніпро, 49010