

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Природничо-економічний факультет

Кафедра менеджменту

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 073 Менеджмент

Електронне видання

Кам'янець-Подільський, 2023

УДК 330.341(075.8)

C47

Укладач:

Славіна Н.А. – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту

Рецензенти:

Марусей Т.В., – кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка

Лаврук В.В – доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем ЗВО «Подільський державний університет»

*Схвалено і затверджено до видання:
кафедрою менеджменту (протокол №5 від 26 квітня 2023 року);
Вченою радою природничо-економічного факультету (протокол №5 від 23 травня 2023 року)*

Славіна Н.А.

C47 Міжнародний менеджмент [електронне видання]: конспект лекцій з навчальної дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент. Кам'янець-Подільський: К-ПНУ, 2023. 117с.

УДК 330.341(075.8)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	5
1. Характеристика міжнародного бізнесу: суть, цілі та основні завдання.....	5
2. Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу.....	10
3. Сутність міжнародного менеджменту (ММ).....	12
ТЕМА 2. ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В РІЗНИХ КРАЇНАХ	15
1. Сучасні методи навчання менеджерів для міжнародного бізнесу.....	15
2. Аналіз стереотипів поведінки міжнародних менеджерів.....	17
3. Особливості світових систем менеджменту.....	19
ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	27
1. Суть і основні елементи міжнародних стратегій.....	27
2. Основні види міжнародних стратегій.....	31
3. Прогнозування як інструмент процесу стратегічного планування.....	32
4. Стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій.....	35
ТЕМА 4. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ	36
1. Сутність процесу прийняття рішень у транснаціональних корпораціях.....	36
2. Види управлінських рішень в транснаціональних корпораціях.....	40
3. Культура прийняття рішень.....	42
ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ	43
1. Ознаки та суть ТНК.....	43
2. Організаційна структура підприємства.....	44
3. Організаційна структура міжнародних компаній.....	46
4. Корпорація як соціальний організм.....	53
ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ	54
1. Основні критерії та підходи до підбору управлінського персоналу в міжнародних компаніях. Мотивація і оплата праці.....	54
2. Особливості та принципи управління персоналом в інноваційній діяльності. Методи оцінки ділових якостей менеджера.....	58
3. Формування творчих колективів, стилі керівництва та організація праці.....	61
4. Особливості нормування і оплати праці в інноваційній діяльності.....	63
5. Сутність японського та американського методів управління персоналом.....	65
6. Досвід управління персоналом.....	67
ТЕМА 7. КЕРІВНИЦТВО БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ	70
1. Сутність керівництва міжнародними корпораціями.....	70
2. Мистецтво лідерства.....	72
3. Лідерство в організації.....	76
4. Інформаційна діяльність ТНК.....	78

ТЕМА 8. КОНТРОЛЬ І ЗВІТНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ	81
1. <i>Сутність процесу контролю</i>	81
2. <i>Контроль на міжнародному рівні</i>	84
3. <i>Основні типи контролю в МНК</i>	85
4. <i>Системи обліку країн світу</i>	89
ТЕМА 9. ТЕХНОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ	91
1. <i>Міжнародні науково-технічні відносини</i>	91
2. <i>Сутність і види технологічної політики</i>	92
3. <i>Структура передачі технологій</i>	93
4. <i>Стратегія науково-технічного співробітництва</i>	96
ТЕМА 10. МІЖНАРОДНИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	98
1. <i>Середовище фінансової діяльності ТНК</i>	98
2. <i>Внутрішня фінансова структура ТНК</i>	100
3. <i>Деякі проблеми фінансів ТНК</i>	102
4. <i>Роль основних видів ризику в міжнародному фінансовому менеджменті</i>	103
5. <i>Фінансування зовнішньої торгівлі</i>	106
ТЕМА 11. ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	109
1. <i>Моделі перебудови міжнародних корпорацій</i>	109
2. <i>Організація управління змінами</i>	110
3. <i>Мікро-та макроребудова ТНК</i>	110
Список використаних джерел	113

ВСТУП

З розвитком і поглибленням взаємозв'язків і взаємозалежностей між країнами, посиленням міжнародного характеру господарської діяльності значною мірою пов'язані і сучасні тенденції міжнародного менеджменту. Услід за переходом більшості постіндустріальних країн до відкритої економіки, стрімким зростанням ролі транснаціональних корпорацій у світовій економіці, розвитком міжнародного підприємництва розвивалася й інтернаціоналізація управління. Це викликало багато нових питань в управлінській теорії та практиці. Метою навчальної дисципліни “Міжнародний менеджмент” є формування системи знань щодо базових категорій, методологічних аспектів організації менеджменту та маркетингової діяльності на міжнародних ринках, їхніх пріоритетів у сучасних умовах. Вивчення курсу передбачає наявність систематичних та ґрунтовних знань із суміжних курсів (мікро- та макроекономіки, міжнародних економічних відносин, менеджменту, основ маркетингу), цілеспрямованої роботи над вивченням спеціальної літератури, активної роботи на лекціях та практичних заняттях, самостійної роботи та виконання індивідуальних завдань.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. *Характеристика міжнародного бізнесу: суть, цілі та основні завдання.*
2. *Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу.*
3. *Сутність міжнародного менеджменту (ММ).*

1. Характеристика міжнародного бізнесу: суть, цілі та основні завдання

Міжнародний бізнес - сфера практичної реалізації міжнародних економічних відносин, здійснення глобальних виробничих, будівельних, торговельних, сервісних програм та іншої діяльності господарськими суб'єктами двох або більше країн з метою взаємовигідної співпраці для отримання економічного прибутку та досягнення міцних позицій на ринку.

Відповідно до Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" до суб'єктів міжнародного бізнесу належать:

- фізичні особи (громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, що мають громадянську дієздатність і правоздатність);
- юридичні особи (що зареєстровані в Україні та мають на її території постійне місцезнаходження);
- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних та юридичних осіб (що не є юридичними особами згідно із законами України але мають постійне місцезнаходження на території України);
- структурні одиниці суб'єктів господарської діяльності іноземних держав (дочірні фірми, філії, відділення, представництва);
- спільні підприємства (що мають постійне місцезнаходження в Україні).

Міжнародний бізнес ґрунтується на можливості отримання вигід від переваг міждержавних ділових операцій. Це ключовий момент не лише для розуміння природи та специфіки міжнародного бізнесу, а й для пояснення виникнення й розвитку міжнародного менеджменту.

Періодизація розвитку міжнародного бізнесу відзначається наступними етапами становлення, які запропонував американський дослідник Р. Робінсон, а саме:

1. *Комерційна ера (1500-1850 рр.)* - починається від часів великих географічних відкриттів. Цей період пов'язаний з розвитком базової форми міжнародної торгівлі, зокрема торгівлі колоніальними товарами в Європі, яка була потужною рушійною силою. Ризики цього бізнесу були надзвичайно великими (пов'язаними з далекими морськими подорожами), але можливість отримання прибутків, що набагато перевищували витрати, залучала до цього найпершого міжнародного бізнесу все нові й нові покоління підприємців. У цей період починає розвиватися бізнес-сервіс: фінансування та страхування торговельних експедицій, розвиток складського та транспортного господарства.

Особливості міжнародного бізнесу цього періоду полягали в наступному:

- жорсткий вплив взаємовідносин країн на можливість та ефективність ведення бізнесу між фірмами;
- підтримка, яку уряд країни надавав власним підприємцям у їх зарубіжній діяльності.

Отже, ера комерції вперше поставила перед підприємцями розвинутих європейських держав такі ключові питання міжнародного менеджменту:

- чи є економічний сенс переносити підприємницьку діяльність і ризики з національного середовища за межі держави і чи можуть бути оцінені попередньо відповідні прибутки та (або) збитки;

- від яких факторів реально залежить прийняття рішення в міжнародних компаніях;

- наскільки є незалежним бізнес у рішеннях і діях від політики своєї держави, чи може він розраховувати на її підтримку (враховувати протидію);

- що потрібно враховувати, передбачати та здійснювати під час ділових операцій на "чужій території" в інтересах забезпечення довготривалої прибутковості цих операцій та безпеки їх проведення.

2. *Ера експансії (1850-1914pp.)* - у цей період відбувається кінцеве оформлення й структуризація колоніальних держав на фоні бурхливого індустріального розвитку європейських країн. Як зазначалося вище, масове індустріальне виробництво повернуло розвинуті країни від вивозу екзотичних товарів до видобутку сировини й розвитку плантаційного господарства. Водночас зростала роль державного колоніального управління - захист колоній від зовнішньої небезпеки та збереження колоніального режиму вимагали від метрополій узгодження дій уряду та національного бізнесу на території колоній. Постає також проблема врахування місцевих особливостей культури, освіти та соціальних проблем місцевого населення. Можна констатувати, що другий період розвитку міжнародного бізнесу дозволив використовувати більш ефективно ресурси та можливості місцевого законодавства, розширив ринки збуту продукції.

У цей період інтенсивно розвивається внутрішньоєвропейський міжнародний бізнес. Неоднакові темпи розвитку європейських держав, різниця в забезпеченні природними ресурсами, різний рівень освіти населення та інші фактори призвели до появи, з одного боку, країн - виробників промислової продукції та, з іншого боку, країн - ринків для збуту цієї продукції (останні здебільшого виробляли дешеву сільськогосподарську продукцію).

Ера експансії досить точно визначила головні мотиви міжнародного бізнесу, які є актуальними й сьогодні, зокрема:

- використання більш ефективних ресурсів (сировинних, природних, енергетичних);

- розширення ринків збуту;

- нові галузі застосування (використання) вільних фінансових ресурсів;

- використання сприятливих умов місцевого законодавства (податкового, митного і та. ін.).

3. *Ера концесій (1914-1945pp.)* - якісно змінюється роль великих компаній - компанії-концесіонери перетворюються на так звані автономні економічні держави, які здійснюють виробничі, торговельні, освітянські, медичні, транспортні функції не лише для своїх працівників, а й для населення суміжних районів. Водночас зростає й національна свідомість колоніальних народів. Період концесійної ери характеризується розширенням світового ринку робочої сили, суперництвом на світових ринках сировини, а також використанням можливостей найбільш складної структури міжнародного бізнесу.

Концесійна ера підготувала підґрунтя для самовизначення колоніальних і напівколоніальних країн в економічному аспекті, а друга світова війна надала значного політичного імпульсу цим процесам. З іншого боку, такі явища як інтернаціоналізація світового ринку робочої сили та загострення суперництва на світових ринках

сировини, напівфабрикатів і готових виробів, означали перехід не лише до наступного етапу розвитку бізнесу, а й до глобалізації бізнесу в цілому.

4. *Ера національних держав (1945-1970рр.)* - визначаються основні напрями розвитку міжнародного бізнесу: становлення й бурхливий розвиток десятків нових національних держав, які отримали внаслідок концесійної ери, з одного боку розвинутий економічний базис й деяку кадрово-технологічну структуру, з другого боку, - всі недоліки колоніального господарського розвитку: від монопродуктових економік до складних фінансових проблем. Цей період характеризується виникненням і розвитком нових фінансових важелів, розширенням сфери міжнародного аудиту та консалтингу. Вперше була зроблена спроба розвивати мультинаціональний бізнес (американські та японські компанії). Ера національних держав дала значний поштовх розвитку міжнародного бізнесу у якому припинили існування закриті системи типу "метрополія-колонія". Водночас міжнародний бізнес вийшов на якісно новий рівень розвитку й тому почав вимагати якісно нової системи управління.

Реальне просування національної економіки до ефективного виробництва та сфери послуг потребувало певного комплексу заходів, так званого "пакету розвитку", що включає: технології, капітал, інформацію, кваліфікацію та компетентність персоналу, консалтингову підтримку та ін. Але отримати це "відразу і зараз", у 70-ті роки ХХ ст. було складно. Тому країни, що розвивались, та їх фірми запозичали деякі елементи пакету в різних країнах і в різних фірмах, роблячи цей пакет "оптимальним для себе". Оскільки для реального мультинаціонального бізнесу весь світ - поле ділової гри, то формування такого пакету для власних цілей або в інтересах партнерів можна було здійснювати ефективно.

Поширення оперування бізнесу в усьому світі зробила неадекватною вимогам глобальної ефективності фірмового бізнесу попередню формулу "управління зарубіжними операціями", або "управління ЗЕД", яка була замінена формулою "міжнародний менеджмент". Першими це зробили транснаціональні корпорації (ТНК), що було обумовлено їх природою. Вони першими досягають найвищого рівня міжнародності як за глибиною залучення, так і за культурним фактором, оскільки глобальна ефективність фірми (а це і є головною метою) вимагає абсолютної свободи вибору форми діяльності в будь-якій країні й абсолютну свободу вибору самої країни.

5. *Ера глобалізації (починаючи з 70 рр. ХХ ст.)* - цей період розвитку цивілізації взагалі та міжнародного бізнесу зокрема проходить гад знаком революційних технологічних змін та виникнення цілої мережі мультинаціонального обслуговування, включаючи банки, рекламні агентства, консалтингові фірми, університети, які базуються на глобальній комп'ютеризації. Комп'ютерна революція та значний розвиток телекомунікацій практично змінили обличчя всіх традиційних технологій вивівши їх на якісно новий рівень.

Сьогодні у світі практично не залишилось закритих для міжнародного бізнесу зон і тем.

Рушійні сили глобалізації:

- подолання нерівномірного розміщення сировинних та енергетичних ресурсів по цільй території;

- природно - кліматичні та економіко-географічні відмінності, що зумовлюють територіальний поділ праці, спеціалізацію країн і сприяють розвиткові й поглибленню взаємозв'язків між ними;

- досягнення транспорту та комунікацій;

– прискорення темпів технологічних нововведень і виведення винаходів на нові ринки; - кооперація зусиль багатьох держав в галузі екології.

Міжнародний бізнес у сучасних умовах визначається наступними рисами:

Доступність і всеосяжність. Хоча міжнародний бізнес і регулюється відповідними законодавствами країн, все ж він, принципово змінюючи стратегічні й тактичні перспективи фірм, відкриваючи перед ними нове потенційне поле ділової активності, поступово перетворюється на невід'ємну можливість практично для будь-якої фірми майже кожної країни,

Ступневість розвитку. Входження фірми до міжнародного бізнесу, як правило, розпочинається з простих форм зарубіжної торгівлі і в міру розвитку досягає вищої форми - МНК.

3. Технологічна глобалізація. Можливості комп'ютеризації, інформатизації та телекомунікацій принципово змінили характер міжнародного бізнесу, який у сучасних умовах набув таких принципово нових рис:

бізнес може ефективно здійснюватися, "не виходячи з офісу";

бізнес може відбуватись у режимі реального часу;

бізнес може за допомогою телекомунікацій охоплювати всі зацікавлені в ньому ринки товарів, капіталів, робочої сили, інформації і та. ін.

4. "Фінансиаризація". Цей термін, який ввів Ж.-П. Серван-Шрайбер, досить точно відображає найважливішу рису "глобалізованого" міжнародного бізнесу - фінансовий зміст міжнародних ділових операцій, починаючи від їх ідеї й закінчуючи конкретним результатом, стає серцевиною міжнародного бізнесу, тим своєрідним центром, навколо якого обертаються всі інтереси, рішення, стратегії.

Пошук і використання міжнародних конкурентних переваг стали жорстко спиратись на досягнення фінансового менеджменту новітні і багаточисельні фінансові інструменти, що виростають із гігантських можливостей світового фінансового ринку. В поєднанні з унікальними можливостями комп'ютеризації та телекомунікацій "фінансиаризація" стала мірилом досконалості міжнародного бізнесу.

5. Складний взаємозв'язок національного та інтернаціонального. Сучасний міжнародний бізнес має наступні характерні риси, а саме:

– оскільки йдеться про ділові операції, то головною метою, як внутрішньодержавного, так і міжнародного бізнесу є отримання прибутку;

– міжнародний бізнес являє собою певний взаємозв'язок та взаємодію приватних фірм або їх підрозділів, що знаходяться в різних країнах;

– міжнародний бізнес є суттєво варіаційним, залежно від рівня розширення сфер діяльності;

– внаслідок інтернаціоналізації, для будь-якого бізнесу стає максимально доступним глобальний бізнес-сервіс, тобто пакет різноманітних послуг: від наукових послуг до фінансових, від транспортних до створення інтернаціональних колективів. Інтернаціоналізація дозволяє сьогодні максимально використати всі можливості бізнесу;

– міжнародний бізнес, як система поновлюваних і взаємодіючих професійних знань, принципово має більш високий рівень, ніж система національного (внутрішнього) бізнесу;

– міжнародний бізнес вбирає в себе найкращі національні зразки, все найпередовіше у світовій практиці;

– інформація для бізнесу - це головний стратегічний ресурс, адаптація - головна стратегічна зброя;

– на відміну від внутрішньодержавної конкуренції, міжнародний бізнес відчуває

підтримку своєї держави в боротьбі з конкурентами.

2. Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу

Зовнішнє середовище, в якому оперує фірма, принципово важливе для будь-якого бізнесу незалежно від його спрямованості та масштабів. Для міжнародного бізнесу середовище має особливе значення - якщо у власній країні все "більш менш знайоме", то з виходом на міжнародний ринок фірма потрапляє часто в невідоме економічне, політичне, соціальне й культурне середовище.

Середовище, в якому функціонує міжнародний бізнес, знаходиться під впливом чотирьох основних факторів:

- ◆ культурних;
- ◆ економічних;
- ◆ політичних;
- ◆ технологічних.

Культурні фактори становлять систему цінностей, вірувань, звичаїв і установок. Кожне суспільство має свою культуру, яка впливає на стиль повсякденного життя.

Культура - це набуття знань про використання людьми уявлень щодо досвіду та загальної суспільної поведінки.

Основні риси культури:

- ◆ культура не є біологічною рисою, а являє собою результат навчання та досвіду (Learned);
- ◆ люди причетні до культури певних соціальних груп (Shared);
- ◆ культура передається від покоління до покоління (Transgenerational);
- ◆ культура пов'язана з певними символами (Symbolic);
- ◆ культура є певна система, яка має цілісність і власну структуру (Patterned);
- ◆ культура ґрунтується на здатності людей пристосовуватись до змін (Adaptive).

Одним з важливих аспектів культури є мова, яка завжди створює труднощі для організації, що веде свої справи за кордоном. Часто причиною непорозуміння може бути неспівпадіння мови жестів і відмінності у взаємодіючих культурах. Загалом, на міжнародний менеджмент впливає культура суспільства, зокрема такі явища:

- ◆ централізація проти децентралізації прийняття рішень;
- ◆ безпека на противагу ризику;
- ◆ індивідуальні винагороди на противагу груповим;
- ◆ неформальні процедури на противагу формальним;
- ◆ висока організаційна лояльність на противагу низькій;
- ◆ кооперація на противагу конкуренції;
- ◆ короткострокові перспективи на противагу довгостроковим;
- ◆ стабільність на противагу інноваціям.

Економічні фактори включають економічні умови та тенденції, які є предметом аналізу міжнародних фірм у процесі їх діяльності в міжнародному середовищі.

Аналіз середовища сприяє підвищенню ефективності процесу планування та прийняття рішень. Міжнародний менеджер зобов'язаний опрацювати основні дані економічного аналізу зовнішнього середовища, а саме:

- ◆ місце країни за показниками: валовий внутрішній продукт, темпи

економічного зростання, темпи зростання інвестицій, зовнішньоторговельний обіг, імпорту товарів і послуг;

- ◆ населення країни в цілому і в регіонах проникнення зокрема;
- ◆ статеві-вікова структура населення в динаміці;
- ◆ структура суспільства й питома вага окремих соціальних верств з характеристиками їх особистого та сімейного доходу;
- ◆ динаміка цих показників.
- ◆ основні характеристики можливостей зв'язку (кількість телефонів на тисячу жителів; різновиди та ефективність роботи пошти);
- ◆ основні характеристики комп'ютерно-мережових послуг);
- ◆ характеристики транспортних комунікацій (в контексті "як можна привезти?", "як можна відвести?"), в яких зацікавлена фірма;
- ◆ рівень оплати праці в різних галузях бізнесу (за основними категоріями найманих працівників); прийняті в країні форми оплати праці;
- ◆ загальна оцінка розвитку та можливостей;
- ◆ основні елементи валютного регулювання в країні;
- ◆ основні елементи торгових та експортно-імпортних обмежень у країні;
- ◆ рівень розвитку науково-технічної та консультаційної діяльності в країні (напрями, фірми, можливості залучення);
- ◆ рівень основних економічних проблем у країні (інфляція, безробіття, регіональні й галузеві депресивні явища, бідність і та. ін.).
- ◆ ключові характеристики національних економік як елемента середовища міжнародного бізнесу та менеджменту:
 - стабільність і рівень розвитку;
 - рівень інфляції;
 - стабільність національної валюти.

Політичні фактори включають урядові позиції щодо міжнародних операцій (стимули для започаткування бізнесу в країні господаря та встановлення різних вимог до міжнародних компаній, виходячи зі свого суверенітету), ефективність державного управління (наявність бюрократичних структур, що заважають діяльності ТНК, вплив бюрократичних структур на законодавство у власних інтересах, хабарництво) та політичну стабільність (експропріація та націоналізація, політичні ризики (макро- і мікро-ризик, тероризм). Фірми, що діють на міжнародних ринках, повинні зважати на більшість законів і регулюючих актів.

Структура правового аналізу будь-якої країни включає: загальну оцінку узгодженості системи права в країні з основними положеннями міжнародного права; регулювання експортно-імпортних операцій, в яких зацікавлена фірма; регулювання в'їзду-виїзду приватних осіб; захищеність власності та прав особистості; регулювання переміщення капіталу, експорту прибутку, інших фінансових операцій через кордон; оцінку елементів комерційного права, які можуть зацікавити фірму; регулювання створення та трансформації бізнесу; регулювання трудових відносин; регулювання цін; елементи антимонопольного законодавства, які можуть стосуватись інтересів фірми; загальну оцінку стабільності правової системи країни.

Політичні фактори потрібно оцінювати до вкладення капіталів чи прийняття на себе зобов'язань із збуту. В міру надходження інформації про зміни обставин необхідно коректувати відповідні прогнози. Звичайно, можна було б прагнути до виключення будь-якого ризику. Але у випадку, коли потрібний продукт можна отримати з єдиного джерела, фірмі необхідно залишитись на іноземному ринку, контролюючи рівень

ризиків й використовуючи відповідні методи його зниження. Політичні дії проти уряду або несподівана зміна режиму, як мінімум, означають збільшення невизначеності для експортера (іноземного інвестора).

Міжнародний менеджер повинен аналізувати середовище міжнародного бізнесу з допомогою даних політичного аналізу, а саме:

- політичний режим в країні господаря (країні перебування) та його відносини з країною базування;
- міждержавні (міжрегіональні, міжміські) угоди між країною перебування та країною базування;
- участь країни в політичних блоках і міжнародних економічних союзах;
- політичні партії та громадські організації в країні базування, які мають тісні контакти з владою, політичними партіями та громадськими організаціями країни перебування;
- коротка характеристика зв'язку "бізнес-політика" (фірми, партії, лідери);
- найближчі вибори парламенту та президента (або їх аналогів у країні), перспективи їх результатів і ймовірний вплив на бізнес та на відношення з країною базування;
- роль і вплив регіональної влади;
- політична ситуація в регіонах проникнення фірми;
- загальна оцінка політичної стабільності в країні.

Технологічні фактори визначають рівень технології в країні-господаря та взаємозв'язок між технологією та операціями міжнародних компаній.

3. Сутність міжнародного менеджменту (ММ)

Міжнародний менеджмент - особливий вид менеджменту, головними цілями якого є формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн та міждержавної взаємодії (табл.1).

Нова концепція сучасного міжнародного управління вимагає, щоб люди були зацікавлені в зростанні і застосовували відповідні інструменти легко та з абсолютною впевненістю у досягненні поставленої мети та з умінням без страху дивитися в майбутнє.

Особливості міжнародного менеджменту проявляються в таких напрямках:

1) наявність надзвичайно різноманітних і комплексних виробничо-технологічних систем, які дають змогу використовувати переваги горизонтального поділу праці між окремими ланками корпорації і які є продуктовими відділеннями. В таких умовах менеджмент повинен забезпечити інтегрованість окремих виробництв, що дасть можливість підвищити їх дохідність за рахунок нижчих цін на комплектуючі деталі та матеріали від своїх компаній. Крім того, в умовах функціонування транснаціональних корпорацій використання механізмів трансфертного ціноутворення дає змогу цілком легітимне уникати оподаткування в країнах з високими податковими ставками на прибуток, дохід, додану вартість, зарплату тощо;

2) наявність розвинених підприємницьких функцій (складових) організацій, які дають змогу корпорації встановлювати й підтримувати надійні зв'язки із зовнішнім середовищем.

Таблиця 1

Характеристика державного та міжнародного бізнесу

Внутрішній бізнес	Міжнародний бізнес	Національна модель управління	Міжнародний менеджмент
Мета - отримання прибутку за рахунок використання конкурентних переваг у системі "НДР-виробництво-продаж-сервіс" у межах даної країни	Мета - отримання прибутку за рахунок використання можливостей різних країн і регіонів та праці на ринках різних країн	Формування, утримання та розвиток конкурентних переваг у системі "НДР-виробництво-продаж-сервіс"	Формування, утримання, розвиток конкурентних переваг у системі "НДР-виробництво-продаж-сервіс" на підставі використання можливостей різних країн та міжнародної взаємодії
Засоби: розширення ринків, використання більш вигідних ресурсів, використання законодавчих, політичних та соціальних можливостей в середині країни	Засоби: розширення ринків, використання більш вигідних ресурсів, використання законодавчих, політичних та соціальних можливостей у межах країн, а також з використанням міждержавної взаємодії	Пошук засобів розвитку бізнесу та перетворення їх на конкурентні переваги фірми в середині країни	Пошук засобів розвитку бізнесу та перетворення їх на конкурентні переваги фірми в країнах та в контексті міждержавної взаємодії
Обсяг, зростання та складність бізнесу змінюється залежно від охоплення ним різних етапів системи "НДР" та від диверсифікації бізнесу в середині країни	Обсяг, зростання та складність бізнесу змінюється залежно від кількості країн; від глибини залучення кожної країни до системи "НДР-виробництво-продаж-сервіс" фірми	Менеджмент відпрацьовує стратегію зростання та розвитку фірми в середині країни	Менеджмент відпрацьовує стратегію зростання та розвитку фірми із залученням декількох країн
Бізнес працює у внутрішньодержавному культурному середовищі	Міжнародний бізнес працює в різних культурних середовищах, його ефективність залежить від культурної національної складової	Менеджмент не враховує культурне середовище	Міжнародний менеджмент, враховуючи культурний фактор, дає можливість отримання та розвитку конкурентних переваг
Бізнес має можливість використовувати все найкраще в середині країни	Міжнародний бізнес має можливість використовувати світову глобалізацію	Менеджмент шукає та використовує конкурентні переваги в межах країн	Менеджмент шукає та використовує конкурентні переваги через глобалізацію (всесвітній "бізнес-сервіс")
Бізнес як система, яка зорієнтована на отримання прибутку від використання знань	Бізнес як система, яка зорієнтована на отримання прибутку від використання знань	Управління бізнесом як система управління знаннями.	Управління бізнесом як система управління знаннями в міжнародному масштабі

Йдеться про такі складові, як виробництво, дослідження й розробки, людські ресурси, безпека, фінанси, маркетинг, стратегія. Корпорація не має потреби залучати до виконання цих функцій зовнішні організації. Отже, ці функції стають дещо "дешевшими"; використання менеджментом корпорацій значних коштів більшості індивідуальних акціонерів в інтересах певної їх групи, насамперед членів рад директорів та вищого менеджменту.

Централізоване розпорядження коштами незалежних власників (акціонерів) розширює реальну владу менеджменту корпорацій, яка нерідко перевищує владу держави. Така система часто призводить до:

- серйозних конфліктів між вищим менеджментом і рядовими акціонерами;
- специфічне адміністрування найбагатших акціонерів у вигляді контролю над власністю. Відбувається розподіл влади на законодавчу (рада директорів) і виконавчу (вищий менеджмент), розподіл між якими визначити сьогодні практично неможливо. Це зумовлено певним поєднанням функцій підприємництва та власне менеджменту в діяльності тих вищих керівників, які входять до складу ради директорів;
- наявність великої кількості ланок організаційної структури управління, що висуває на перший план проблему децентралізації управлінської діяльності. Це питання загострюється у зв'язку з територіальним розміщенням окремих частин корпорації в багатьох країнах світу;
- деперсоналізація менеджменту, пов'язана з прийняттям основних рішень не окремими менеджерами, а певними ланками організаційної структури, групою менеджерів;
- професіоналізація менеджменту полягає в тому, що серед керівників різних рівнів, а також фахівців систематично зростає прошарок тих, які, крім основної вищої освіти, мають додаткову освіту з менеджменту;

8) формування феномена корпоративної культури. Корпоративна культура поряд із формальними вимогами є для працівників орієнтиром, допомагає їм зрозуміти, які вимоги ставить перед ними компанія, яким має бути підхід до ухвалення рішень, які рішення вважаються прийнятними.

Завдання міжнародного менеджменту:

- комплексне вивчення, аналіз та оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу з метою пошуку та використання джерел конкурентних переваг фірми;
- поглиблений аналіз та оцінка культурного фактора в кожній країні перебування та використання можливостей цих країн при прийнятті стратегічних, тактичних та оперативних рішень у діяльності фірми, як у даній країні, так і в цілому;
- оцінка, вибір і практичне використання організаційних форм, у межах яких здійснюються операції іноземних фірм, для того щоб максимізувати ефект використання економічного потенціалу та правових можливостей країн перебування;
- формування та розвиток мультинаціонального колективу фірми та її підрозділів у країні базування в інтересах максимального використання особистого потенціалу працівників, можливостей окремих колективів та крос-національних ефектів від їх взаємодії в середині фірми;
- пошук, розвиток та ефективне використання різноманітних можливостей міжнародного бізнес-сервісу, передусім у галузях фінансового, технологічного та інформаційного обслуговування економічних операцій.

Десять ключових факторів успіху міжнародних компаній:

1. Погляд на себе як на групу міжнародних підприємств, що керуються управлінськими командами, які відчують себе комфортно в усьому світі.

2. Розвиток інтегрованих та інноваційних стратегій, що ускладнюють і здорожують конкуренцію з боку інших фірм.

3. Агресивна та ефективна реалізація своїх стратегій і їх підтримка значними інвестиціями.

4. Усвідомлення того, що виникнення технологічних інновацій не можна пов'язувати лише із Сполученими Штатами, а треба враховувати і розвиток системи продукування технологічних інновацій в інших країнах.

5. Необхідно вести бізнес у світі переважно як на єдиному великому ринку, а не як у сукупності індивідуальних малих ринків.

6. Наявність таких організаційних структур, які дозволяють виявляти унікальні проблеми, керувати їх розв'язанням і таким чином забезпечувати найвищу продуктивність.

7. Розвиток систем, які забезпечують неформальні політичні зміни у світі, та причетність цих змін до організаційних структур.

8. Наявність управлінської команди, інтернаціональної за своїм складом, і завдяки цьому, здатної краще реагувати на зміну попиту на відповідних ринках.

9. Дозвіл зовнішнім директорам відігравати активну роль в оперативному управлінні підприємствами.

10. Дотримання, завдяки належному керівництву, таких важливих тенденцій і вимог, як відкритість до споживача, економічність організаційних структур, підтримка автономності та підприємливості в діяльності персоналу.

ТЕМА 2. ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В РІЗНИХ КРАЇНАХ

1. *Сучасні методи навчання менеджерів для міжнародного бізнесу.*
2. *Аналіз стереотипів поведінки міжнародних менеджерів.*
3. *Особливості світових систем менеджменту.*

1. Сучасні методи навчання менеджерів для міжнародного бізнесу

Узагальнення досвіду навчання маркетингу та менеджменту в провідних школах бізнесу світу дає змогу виділити такі альтернативні підходи до навчання маркетингу, менеджменту та ін.:

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

Решта навчальних закладів або віддають перевагу одному із запропонованих методів, або ж комбінують зазначені підходи в різному співвідношенні для різних дисциплін і програм.

Кейс-метод було започатковано в Гарвардській школі бізнесу доктором Копеландом ще в 1921 році, хоча активно він почав використовуватись у післявоєнний період. Кейс-метод дає можливість через колективну творчу дискусію на прикладі конкретної, абсолютно правдивої ситуації, що містить оригінальний практичний досвід, виробити в слухачів цілком конкретні практичні навички.

Переваги кейс-методу:

- наближеність до життя в бізнесі;
- двоетапне обговорення (мікрогрупа і програма в цілому);
- співпраця слухачів і формування навичок роботи в групі;

Проблеми:

- високі витрати на підготовку кейсів (до 2 тис. дол. за 1 кейс);
- потреба у висококваліфікованих дослідниках для підготовки нових кейсів;
- старіння кейсів;

Метод досліджень Чиказької школи бізнесу, другої за віком, заснованої в 1926 році, ґрунтується на самостійних дослідженнях слухачами публікацій і діяльності корпорацій з певних питань, наступному обговоренні отриманих висновків і результатів, внесенні пропозицій щодо прийняття відповідних рішень у компаніях. Слухачам надається право не лише самостійно обирати тему дослідження, а й наукового керівника, план опанування дисциплін у межах встановленої логіки навчання. Провівши дослідження літератури різних дисциплін та корпорацій, слухачі набувають навичок не лише консалтингової діяльності, а й вміння співпрацювати з різними фахівцями компанії.

Переваги:

- високий рівень фундаментальної підготовки;
- гнучкість програм і змісту навчання;

Проблеми:

- необхідність створення великого банку публікацій, що можуть бути об'єктом дослідження для конкретних дисциплін;
- високі вимоги до викладачів, які повинні поєднувати педагогічну діяльність, дослідження, консалтинг і вміння організувати колективну роботу.

Підхід Кейптаунського університету полягає в тому, щоб залучати до викладання не лише окремих тем, а й цілих курсів менеджерів-практиків, які мають певний хист до педагогічної роботи й досвід викладацької діяльності.

Переваги:

- практична спрямованість навчання: вивчається те, що корисно і стосується справи;
- добре знання слухачами сучасних проблем і реального досвіду бізнесу, інструментів менеджменту;

Проблеми:

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

Японський підхід до навчання менеджменту та маркетингу ґрунтується переважно на підготовці фахівців у навчальних центрах в середині компаній, орієнтуючись насамперед на досвід компанії. Однак викладачі для таких центрів готуються здебільшого централізовано в Токійському інституті менеджменту.

Переваги:

- чітка орієнтація навчання на практику роботи в конкретній компанії;
- висока мотивація навчання;
- відсутність бар'єрів між навчанням і практикою;
- висока віддача від навчання, оскільки підготовка здійснюється під певні посади;

Проблеми:

- недостатня фундаментальна підготовка, завищення ролі прикладних

дисциплін;

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

- висока вартість навчання в розрахунку на одного слухача.

Як спосіб розв'язання проблем японські компанії практикують підготовку менеджерів у провідних школах бізнесу США, а останнім часом і Західної Європи, а також їхніх відділень (філій) у Тихоокеанському регіоні.

2. Аналіз стереотипів поведінки міжнародних менеджерів

Американський національний стереотип (СІНА).

Образ типового американця характеризується такими рисами:

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

Цільовий динамізм: американець завжди бачить життєві, ділові та інші цінності, яких хоче досягти, й постійно заряджений на дії для їх досягнення. Прогрес, постійне прагнення нового ("мета-дії-досягнення-нова мета") стали ідолом, перед яким схиляється вся нація.

Американець з величезною повагою ставиться до часу, тим більше до часу як найважливішого ділового ресурсу.

Визначальні особисті риси типового американця – глибокий індивідуалізм і впевненість у тому, що лише він сам може все зробити для себе, і, відповідно, виняткова самостійність у прийнятті та реалізації рішень, а також як і повна готовність нести за них всю необхідну відповідальність. Саме з цією рисою американського характеру пов'язане вкрай скептичне ставлення їх до допомоги держави та й взагалі до ролі влади в житті індивіда. Влада повинна забезпечити законність і встановити правила гри, після чого їй слід відійти й надавати можливість людині самій творити своє сьогодення та майбутнє.

Ставлення до інших людей і комунікативні риси характеризуються загальною дружелюбністю, відвертістю й щирістю, готовністю до співробітництва і пошуку розумних компромісів, прагненням до отримання всієї потрібної інформації та готовністю обмінюватись нею з партнерами. Американці дуже болісно реагують на нечесну гру, нещирість партнера, приховування інформації й просто банальний обман. І тут виникає свого роду суперечність: строго орієнтуючись на закони та юридичні норми, американці в той же час цінують неформальні відносини й роботу на підставі довіри (без підписання з кожного приводу паперів, печаток, протоколів і та. ін.). Відповідно, вони гостріше реагують на ситуації, коли партнер нечесно вчиняє з ними, користуючись відсутністю офіційного паперу.

Жорсткий розподіл ділового й особистого в американській діловій практиці загалом і в поведінці зокрема.

В американців досить часто цілком зарозумілий патріотизм і гордість за успіхи і становище США у світі переходять у певні прояви етноцентризму.

Англійський національний стереотип :

Спільним у англійців та американців є прагматичність, орієнтація на справу й дію, життєвий здоровий глузд. При цьому в англійців не спостерігається американської пристрасті до грошей і збільшення прибутків як головного мірила життєвих досягнень. Скоріше, англієць ставиться до бізнесу як до гри й спорту: він, звичайно, турбується про прибутки та успішний стан речей, але таким же важливим для нього є спортивний азарт, цікаве змагання й захоплююча гра.

Важлива відмінна риса англійців - нелюбов до абстрактних проектів, за якими не стоїть реальна справа. Вони скоріше готові думати відразу, якомога швидше почати щось робити й практично вирішувати виникаючі проблеми. Спроба переконати англійця шляхом уміло побудованого плану проекту, його детального опрацювання на папері буде значно менш ефективна, ніж демонстрація ділових рис партнера в дії.

В основі особистих національних рис англійців лежить почуття власної гідності: саме воно підводить до усвідомлення необхідності дотримання етичних норм і загальноприйнятих традиційних правил, навіть якщо ці норми й правила не записані в законах. І справді: якщо людина має почуття власної гідності й поважає себе саму як особистість, вона просто не дозволить собі втратити цю гідність і повагу до самої себе, порушуючи етику й громадську мораль відносно інших. Внутрішня гідність не дозволяє людині втратити контроль над своїми пристрастями та емоціями, прилюдно демонструючи розпущеність і невміння володіти собою.

Глибока повага до національних, державних, сімейних та інших традицій. Цей традиціоналізм може набувати різних форм і, зокрема, форми звичайного консерватизму, що виявляється в різних сторонах життя та мислення. Схильність зберігати традицію у всьому: від кольору краватки до манери митись.

Певний етноцентризм, порівняно з американським, більш прихований, винятково коректний і, як правило, не виявляється у формах, що зачіпали б національні почуття інших людей.

Французький національний стереотип. Інтелектуалізм, любов до мистецтва, гармонії та краси цікаво виявились у сфері ділового життя. Практика свідчить, що жодна європейська нація не займається побудовою високодосконалих планів, проектів і програм так прискіпливо, як французи. Сам процес пізнання, побудови досконалої логічної схеми, обробки її деталей - все це стихія, в якій француз відчуває себе як у своєму середовищі. Але існує і зворотний бік.

Зворотний бік - це побоювання та нерішучість у процесі реалізації та практичного виконання всього викладеного на папері. Адже оскільки дійсність багато в чому алогічна й іноді ірраціональна, погано вкладається в гармонійно логічні схеми й потребує перегляду цих схем, таке ставлення до реалізації планів є звичайною реакцією француза.

3. Національна риса - нелюбов до компромісів і більша, ніж в інших націй, схильність до конфліктів і спорів при вирішенні різних проблем. Будь-який пошук компромісу так чи інакше порушує початкову довершеність логічної схеми, яка, на думку її автора, повинна була ефективно вирішити проблему. Коли ж у зіткненні з дійсністю схема виявляється непридатною й потребує компромісу, то реакція француза - конфлікт і суперечка. Порівняємо: прагматик-англієць, не атакуючий проблему в лоб, початкове зорієнтований на пошук деякого компромісного рішення.

4. Щодо особистих рис, манери та стилю спілкування, поведінки в сім'ї та в особистому житті взагалі, то тут діє фактор компенсації, а саме: француз розкутий, вільний від умовностей, природний, відрізняється гумором та винахідливістю в неофіційній обстановці, на противагу строгим схемам, законам і регламентам у діловому й офіційному житті.

Національний стереотип, характерний для країн Близького і Середнього Сходу.

Базова риса стереотипу - прагнення до створення ситуації неквапливості, дружелюбності й довіри в усіх справах, які веде бізнесмен з цього регіону. Той факт, що носії східної культури більшою мірою орієнтовані на роботу, аніж на її результати (що часто дратує європейців та американців), відповідає саме східному ставленню до часу. Час для них уособлює нескінченність, а спроба загнати всі справи в жорсткі

часові межі планів і програм є неминучим злом. Створення довіри - найважливіший момент будь-якої справи - потребує часу й терпіння, а це не вкладається в жорсткі, розписані за датами, західні схеми менеджменту.

Особисті риси стереотипу - дуже розвинута гордість і страх "втратити обличчя". Якщо додати емоційність і легке збудження від навіть незначного зауваження або події, то зрозуміло, скільки такту, терпіння, а найголовніше обачності, потрібно виявляти міжнародному менеджеру у своїх словах і тим паче - у вчинках.

Під час переговорів слід пам'ятати:

а) потрібно, по можливості, суворо дотримуватись прийнятого раніше порядку переговорів, загальної канви бесіди;

б) у разі необхідності обговорити незаплановану тему, дати час і можливість партнеру ознайомитись з нею, маючи на увазі, що ця адаптація відбувається в східного партнера повільніше;

в) слідкувати за мовою, не вживати різких або грубих висловів, і прагнути максимальної теплоти й дружелюбності у звуках, позах, жестах, виразах обличчя.

Японський національний стереотип. Основні риси стереотипу - це надзвичайно продуктивне поєднання справді безмірної працьовитості (працелюбності) та терпіння японців з таким же безмежним внутрішнім прагненням до краси й досконалості.

Японці - безумовні традиціоналісти, але традиціоналісти оригінальні. Дбайливо зберігаючи все краще у своїй культурі, вони неохоче сприймають і, разом з тим, досить уміло адаптують кращі досягнення інших країн і націй.

Дисциплінованість і відданість, почуття відповідальності перед колективом (групою), визнання безумовного авторитету колективу, готовність приносити в жертву йому свої особисті потреби та інтереси.

Життєві риси нації" ввічливість і делікатність, акуратність і порядність (що високо цінується в партнерах), східна відданість володінню собою та абсолютному контролю над особистою поведінкою й емоціями.

Японці - цілеспрямовані люди, які прагнуть удосконалювати себе до безкінечності. Вони готові завзято працювати заради своєї мети.

3. Особливості світових систем менеджменту

Японський менеджмент. Японський менеджмент вивчають і наслідують не лише в країнах Азії, а й Америки та Європи. Причиною цього є швидка відбудова й динамічний розвиток економіки Японії після другої світової війни, вихід країни на передові економічні позиції в світі. Динамічний розвиток японської економіки завдячує застосуванню специфічної системи менеджменту. Особливості системи управління виробництвом у Японії зумовлені специфікою її природних умов та економічної системи, історичними, поведінковими та культурними традиціями.

Організація управління в японських фірмах суттєво відрізняється від американської та європейської моделей. Відмінності стосуються організаційної побудови фірм, визначення стратегічних напрямів управлінської діяльності, вирішення кадрових питань, уваги до якості продукції, системи соціальних відносин на виробництві та в управлінні.

Управління виробництвом, діяльністю японських фірм ґрунтується, як і в інших економічно розвинутих країнах, на дивізіональній організації. Однак у японських компаніях управління більш централізоване, внаслідок чого виробничі

відділення менш самостійні при вирішенні виробничих питань, Але централізованість поєднується з особливим стилем управління, суттєвими елементами якого є погодженість і координація дій усіх ієрархічних ланок, розроблення і прийняття рішень після їх детального обговорення та схвалення виконавчою ланкою. Внаслідок цього сформувався специфічний японський симбіоз ініціативи виконавців і твердої лінії вищого керівництва фірми, який ґрунтується на груповому прийнятті рішень і передбачає:

Участь менеджерів середнього рівня в розробленні рішень шляхом погодження та обговорення проєктів з керівниками і персоналом відповідних відділень.

Дотримання принципу однаковості в прийнятті рішень.

Відсутність чітких посадових інструкцій, які б визначили обов'язки працівників, оскільки зміст їх діяльності може змінюватися й вони зобов'язані вміти виконувати будь-яку роботу в межах своєї компетенції.

Основним у системі стратегічного управління є визначення цілей, на підставі яких здійснюють довгострокове планування. Довгостроковий план японської компанії (на період понад 5 років) досить деталізований і передбачає: цілі компанії загалом, прогнозування середовища й аналіз конкуренції, проблеми й можливості фірми, розроблення нового продукту та інше. Такий план є основою "триєдиного" плану, до якого належать середньостроковий (на 3 роки) та річний плани. Середньостроковий план містить такі показники: цілі торгівлі, прибутку й капіталу, найважливіші пункти діяльності, план якісних змін.

Річний план - це конкретизація дій фірми та її підрозділів на кожен рік у межах трирічного планового горизонту.

У сучасному японському менеджменті простежується загальносвітова тенденція посилення ролі людського чинника як запорука ефективності виробництва та управління. Водночас відчутною є й національна специфіка кадрової політики: довічне наймання працівників, підвищення заробітної плати за вислугою років, участь працівників у профспілках, які діють у межах фірми. Домінуючою особливістю японського управління кадрами є система довічного наймання, яка охоплює приблизно 35% робочої сили країни, в основному працівників великих компаній. Сутність її полягає в тому, що фірма наймає працівників один раз на рік, навесні, коли молодь закінчує середні та вищі навчальні заклади. Як правило, молоді спеціалісти проходять стажування терміном до 6 місяців у різних підрозділах компанії під керівництвом менеджерів середнього та вищого рівнів управління. Наставник повинен пробудити в них інтерес до духовних цінностей, які спрямовані проти егоїзму та егоцентризму, вимагають жертвувати своїми особистими інтересами, якщо вони суперечать груповим цілям. З урахуванням цих принципів у 1933 році був розроблений духовний кодекс компанії, який передбачав:

- Служіння народу.
- Справедливість і чесність.
- Погодженість і співробітництво.
- Боротьбу за прогрес.
- Ввічливість і скромність.
- Узгодженість із законами природи.
- Вдячність.

Ці принципи визначаються японським менеджментом і сьогодні. Досить складною є система мотивації трудової активності працівників японських фірм, у якій відображається національний характер японців. Основою мотивації праці є

гармонізація праці та капіталу. Японія першою у світі почала розвивати так званий менеджмент "з людським обличчям". У бідній на природні ресурси країні традиційно застосовується принцип: "Наше багатство - людські ресурси", відповідно до якого створюються умови для найбільш ефективного його використання. На японських підприємствах стимулювання праці поділяють на матеріальне та нематеріальне. В матеріальному стимулюванні виділяють такі моменти:

1. Головне місце належить заробітній платі. На неї японські фірми в середньому виділяють 85% коштів, які витрачаються на робочу силу. Місячний заробіток доповнюється преміями, які виплачуються 2 рази на рік понад тарифний заробіток за встановлений робочий час, і понаднормові доплати. У свою чергу, тарифний заробіток складається з тарифної ставки і надбавок до неї. На японських фірмах встановлена система оплати праці залежно від стажу роботи. Всім новим працівникам призначається однакова зарплата, яка щорічно доповнюється надбавками за досвід. Заробітна плата управлінського персоналу компаній перевищує зарплату нових працівників у 7-8 разів. Принцип старшинства є мірилом досягнень під час нарахування заробітної плати. Для щорічного підвищення враховуються майстерність, посада та освіта працівника. Однак усі ці фактори не є основними, оскільки визначальними залишаються вік працівника і стаж роботи на фірмі. Щоб набути рівня кваліфікації, який дає змогу претендувати на вищу оплату праці, потрібно відпрацювати певний час на підприємстві, вивчити його проблеми й навчитися долати їх або пропонувати можливі варіанти вирішення. Освітній рівень працівника при цьому не настільки суттєвий. Робітник із середньою освітою, який давно працює на підприємстві, може одержувати вищу заробітної плати, ніж молодий спеціаліст з вищою освітою. Але вища освіта дає значно більше можливостей для участі у розв'язанні виробничих проблем, підвищення кваліфікації, оволодіння ширшим колом професій і трудових навичок. Тому працівники з вищою освітою набагато швидше просуваються по службі ніж працівники без освіти, виходять на нові рівні оплати праці.

Японські підприємства залежно від їх розмірів і можливостей пропонують працівникам різноманітні пільги: надбавки на утримання сім'ї, оплату проїзду до місця роботи, медичне страхування, соціальне страхування, виплати на соціальні потреби, надання путівок на відпочинок, оплату стоянки автомашин працівників, забезпечення харчуванням працівників, видачу премій та цінних подарунків тощо.

Виплати допомог при звільненні в сумі 70-80 місячних зарплат.

Надання натуральних виплат (безкоштовне забезпечення товарами).

На підприємствах Японії застосовується розгалужена система нематеріального(морального) стимулювання працівників, яка передбачає:

Просування за службовою ієрархією залежно від стажу роботи, освіти й віку, що стимулює працівника постійно підвищувати свою кваліфікацію, згладжує конфлікти всередині колективів, забезпечує стабільність тощо.

Принцип пожиттєвого наймання, який гарантує стабільність становища працівника у фірмі, відсутність побоювання втратити роботу, забезпечує можливість розвитку особистості.

Організація розважальних заходів, групові виїзди на природу й різноманітні вечори, сприяння організації сімейних свят - весіль, ювілеїв.

Культивування корпоративного духу шляхом залучення працівника до справ фірми, її завдань, місії. Для цього в кожній фірмі є спеціальна форма одягу, девізи, гімни, різні ритуали, зібрання.

Забезпечення працівників роботою відповідно до їх потенціалу, можливості

самореалізації, здібностей і вподобань.

Кожне підприємство вважає своїм обов'язком нести певні видатки з метою створення в працівників конструктивного настрою. Керівництво японських фірм твердо переконане, що витрачені на працівників кошти та увага до них компенсуються їх трудовою активністю. У свою чергу, активність фірми під час стимулювання працівників є ефективною рекламою, що приваблює молоді й талановиті кадри.

Американський менеджмент. Менеджмент як діяльність зародився в Сполучених Штатах Америки в останній чверті XIX ст. Тоді це була єдина країна, де підприємницька діяльність людини не залежала від її походження, національності, стану чи віросповідання. Мільйони емігрантів з Європи створили величезний ринок робочої сили, на якому працелюбна людина могла досягти значного успіху. Уряд США матеріально підтримував здобування освіти, що сприяло збільшенню кількості людей, інтелектуально здатних працювати на різних ділянках у бізнесі, включаючи й управління. Виявилось, що кращих результатів досягали ті, хто генерував нові ідеї, в тому числі, в галузі управління організаціями. Ці люди й сформували практичні засади менеджменту. Деяко пізніше аналогічні процеси почалися в країнах Європи.

Формування світової практики менеджменту відбувалося передусім під впливом практики управління корпораціями США. Це було наслідком того, що менеджмент зародився саме тут. Не менш відчутно позначилося також провідне економічне становище США в сучасному світі. Нині в більшості країн світу відбувається процес творчого осмислення та адаптації американського менеджменту до національних особливостей. На цій основі виникають регіонально-національні моделі менеджменту.

Розвиток американського менеджменту свідчить про значні якісні зміни методів, форм і засобів організації спільної праці людей і впливу на них. Будь-яка американська компанія протягом XX ст. змінювала власну організацію й управління, аналіз плинності й т. ін. Важливе завдання цих служб - розвиток потенціалу працюючих: профорієнтація та перепідготовка, атестація та оцінювання рівня кваліфікації, організація службового просування. Органічні їх функції - вдосконалення організації та стимулювання праці, забезпечення дотримання правил техніки безпеки, соціальних виплат. Ці служби беруть участь у переговорах із профспілками при укладанні колективних договорів, у розгляді скарг та претензій, у контролі за дисципліною та т. ін.

Великі корпорації з децентралізованою (дивізіональною) структурою управління кадрову роботу розподіляють між головною кадровою службою при штаб-квартирі корпорації та кадровими службами виробничих підрозділів. Головна служба координує діяльність відділень, здійснює єдину науково-технічну, а отже, і кадрову політику, добір лінійних менеджерів, здатних очолити відділення. Фахівці головної кадрової служби визначають кадрову політику й стратегію корпорації, консультують служби відділень щодо атестації працівників, добору керівників, трудового законодавства і т. ін. Оскільки виробничий підрозділ як основна господарська ланка є самостійним у фінансово-виробничому відношенні, його кадрова служба планує кількість і структуру працівників, займається доббором, оцінкою та атестацією, вирішує всі інші питання, безпосередньо пов'язані з організацією виробничо-господарських процесів.

Кардинальні зміни в управлінні персоналом американських корпорацій зумовлені новою роллю людських ресурсів у виробництві. Більшість процвітаючих фірм послідовно впроваджує принцип "продуктивність від людини". Відповідно до цього акцентують успіхи кожного працівника, щоб він міг з гордістю заявити: "Я зробив це сам".

Сучасний американський кадровий менеджмент потребує специфічних форм і методів роботи. Одним із найважливіших його інструментів є атестація працівників з метою зіставлення фактичного виконання ними робіт з нормативними критеріями їх трудових функцій. Атестація тісно пов'язана з добором персоналу, перепідготовкою, службовим просуванням, організацією оплати праці. Від результатів атестації працівника залежить його становище, матеріальна забезпеченість, задоволеність роботою і т. ін. Як правило, робітників і молодших службовців атестують через кожні шість місяців, спеціалістів і молодших лінійних керівників - щорічно. Методи оцінювання та атестації диференційовані для конкретних категорій працівників.

Важливим аспектом роботи з кадрами є вдосконалення формальних та встановлення неформальних стосунків між співробітниками в межах технологічного ланцюжка "проекування - реалізація виробу". Такі стосунки слугують основою пошуку нових, нетрадиційних рішень, які дають найбільший ефект.

Особливе значення має вдосконалення організації та стимулювання праці. Нинішня організаційна структура підприємств передбачає відсутність вертикальних управлінських ланок, розширення кола осіб, відповідальних за виконання виробничих завдань, переміщення повноважень менеджерів низового і середнього рівнів до рівня робочого місця. Логічне продовження такої перебудови - відмова від організації праці, що відповідала потребам конвеєрного виробництва (фрагментації робочих завдань, вузької спеціалізації працівників). Основною стає така форма організації праці, як робочі групи, бригади, наділені певною виробничою самостійністю. Нині у напівавтономних виробничих бригадах працює близько 50% робітників.

Бригадна праця, як і горизонтальні структури на підприємстві, є організаційною основою мотивації робітників, що забезпечується передусім гнучким матеріальним стимулюванням особистих здібностей і досягнень у праці й передбачає, крім зарплати, різні доплати та премії (за оволодіння новими професіями, раціоналізаторські пропозиції і т. ін.). До них слід додати доходи від участі в прибутках і в акціонерному капіталі компанії, що сприяють взаємозв'язку доходів працівників і цінностей, які вони створюють. Основне положення нової філософії управління - мотивація працівників шляхом залучення їх до управлінської діяльності, що радикально вирішує проблему відчуження. Внаслідок децентралізації рішень робітників і службовців залучають до обговорення проблем удосконалення виробництва, розширюють сферу і зміст їхньої участі в управлінні. Децентралізація стає головним чинником добровільного й активного співробітництва персоналу та адміністрації щодо спільного досягнення життєво важливих цілей підприємства.

У практиці американського менеджменту набули поширення *"супербригади"* - бригади робітників, керівників низового рівня, наділені повноваженнями щодо участі в управлінні компаніями. Вони мають право приймати оперативні рішення, замовляти матеріали, добирати працівників, брати участь у стратегічному плануванні. Такі бригади, будучи ефективною формою участі робітників в управлінні виробництвом, примушують менеджерів ділитися владою. Розвиток автономних форм виробничої діяльності на засадах самоврядування зумовив виникнення внутрішньофірмового підприємництва, особливо в інноваційній діяльності. Його суть - імітація ринкових відносин між структурними підрозділами.

Усе це дає змогу сформулювати на підприємствах відносини, за яких наймач (менеджер) і наймані працівники є партнерами. Людина, яка поділяє цілі й цінності своєї

фірми, здатна сама знаходити шляхи їх вирішення й контролювати себе.

В американському менеджменті тривалий час пропагандувалися такі цінності як матеріальний успіх, рішучість, схильність до ризику, індивідуалізм. Ідеалом корпоративного розвитку був самотній, сильний, винахідливий герой, як, наприклад, під-підприємець Генрі Форд (1863-1947). Основа цього - особливість американського національного характеру - "романтичний практицизм". Людина самостійно обирає конкретну практичну мету (наприклад, досягти досконалості в менеджерській діяльності), негайно розпочинає справу, не заспокоюючись доти, доки не досягне поставленої мети. В оцінці особистих якостей людини, її цілей і досягнень переважає індивідуалізм. Неможливо піднятися на вершину корпоративного світу, не маючи здорового глузду та чітких, несхибних суджень про все на світі.

Такий образ американського менеджера є типовим і нині. Однак переосмислюються цінності, засоби та форми впливу на працівників, пов'язані з технологічними, організаційними, економічними та соціальними змінами, зумовленими науково-технічним прогресом у виробництві, а лідерство набуває нових рис ґрунтується на особистому прикладі керівника, відмові від адміністрування, переході до "м'якого" стилю керівництва, спрямованого на створення "управлінської автономії" окремих структурних одиниць і "природну дифузію", поширення нових методів управління.

У сучасному американському менеджменті велику увагу приділяють культурі та розвитку організації. Кожна солідна фірма має свій особливий "дух", загальну атмосферу, яка визначає етичні принципи, стиль відносин, девізи праці.

Нинішній американський менеджмент позначається якісним переходом від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Стратегічний план тепер розглядають як перепону на шляху стратегічного мислення, оскільки він робить організацію "заручницею" прийнятих нагорі рішень, позбавляє її інтелектуальної свободи, необхідної для розвитку власної ініціативи. Стратегічне планування сприяє посиленню позицій бухгалтерів, тобто людей, які порівнюють результати з поставленими цілями. Стратегічний менеджмент слугує виконавцям, тобто тим, хто виявляє ініціативу не лише на етапі розумової роботи, а й на етапі практичних дій.

Складовими стратегічного менеджменту є:

- визначення корпоративної місії;
- конкретизація бачення корпорації та постановка цілей;
- формулювання і реалізація стратегії, спрямованої на досягнення цілей.

В умовах суперконкуренції, швидкого економічного й технологічного розвитку вирішального значення для існування великих фірм США набуло правильне визначення головних орієнтирів і напрямів змін у господарській і науково-технічній політиці, вибір стратегії та відповідна концентрація ресурсів, удосконалення внутрішньофірмової системи організації й управління шляхом автономізації виробничих підрозділів, розвиток колективних засад управління, підвищення ролі людського чинника, застосування системи відносин лідерства, а не жорсткого адміністративного управління.

Менеджмент на підприємствах Німеччини. З середини 60-х років ХХ ст. в Академії управлінських кадрів у м. Бад-Гарцбургі під керівництвом Райнхарда Хена поетапно була розроблена модель управління під назвою "Модель Гарцбурга". Зміст цієї моделі означає перенесення відповідальності на нижчі рівні управління, взаємодія та рівні права всіх співробітників. Під час поетапного введення моделі підприємства Німеччини, враховували наступні моменти:

Визначення керівництвом підприємства кола поставлених завдань.

Фіксація сфер делегування відповідальності.

Розробка "Загальної конструкції керівництва" або "Загальної директиви управління"

Такі управлінські документи включають правила проведення службових переговорів, організацію інформаційних потоків, здійснення вибіркового контролю під час виконання будь-якого завдання, використання трудових колективів. Ці правила служать основою для контролю та оцінки діяльності конкретного шабля управління. Аналіз досвіду сучасних німецьких підприємств показує, що ця модель має значні переваги у сфері управління персоналом: мобілізуються додаткові резерви праці та посилюється ідентифікація працівника з підприємством; поліпшується співпраця на всіх рівнях підприємства, у зв'язку з чим знижуються витрати на координаційні дії працівників з боку керівників; модель сприяє відкритому виявленню помилок та недоліків; працівники нижчого рівня діють у межах певних повноважень, які гарантують коректний підхід до вирішення проблем та позитивну поведінку кадрів; кожний працівник підприємства знає, які саме завдання він повинен вирішувати, що входить до його компетенції та за що він повинен відповідати.

"Модель Гарцбурга" передбачає використання на підприємствах колегіальної співпраці, під якою розуміють взаємодію працівників об'єднаних однаковими обов'язками. Важливими елементами колегіальної співпраці є горизонтальна інформація, взаємне інформування, можливість запитати та дати пораду, а також самокоординація. Значення горизонтальної інформації полягає в наступному:

- дозволяє керівникам швидко отримувати різносторонню інформацію, полегшує координацію в різних галузях діяльності підприємства;
- горизонтальна інформація стосується лише тих процесів, які відбуваються в межах діяльності однієї керівної особи.

"Модель Гарцбурга" ефективна в умовах використання нової техніки та сучасної технології. Чим вищий технологічний рівень, тим вищі вимоги до керівництва. Ця модель оптимальна в тому випадку, коли необхідно було застосовувати принцип делегування відповідальності, як передумову кваліфікованих підприємницьких дій.

Особливості менеджменту Швеції. Управлінська політика Швеції спирається на теоретичну концепцію, яка являє собою так звану модель "державного благоустрою". Зміст цієї моделі визначається такими якісними особливостями соціально-економічного розвитку Швеції:

- поєднання приватної власності на засоби виробництва з широкою соціалізацією сфер споживання та розподілу товарів і послуг;
- ефективно діюча державна система, яка забезпечує високу зайнятість та надійність соціальних гарантій;
- система демократичних методів, які дозволяють кожній людині впливати на вирішення всіх питань, пов'язаних з її життям, а також створюють особливий психологічний клімат у країні.

Порівняно з іншими країнами, у Швеції влада та профспілки активно впливають на відносини між державою та капіталом, на рівень оплати праці та зайнятості. На перше місце шведські менеджери, керівники вищих рівнів управління ставлять вирішення проблем соціальної забезпеченості своїх підлеглих, працівників фірм.

У Швеції існує достатньо організований рух профспілок, завдяки чому працівники можуть активно впливати на процес прийняття рішень вищим керівництвом, що приводить до уникнення конфліктних ситуацій на підприємствах. В цій країні у процесі прийняття рішень на рівні вищого керівництва беруть участь

визнані економісти, відомі не лише в країні, а й за кордоном. Вище керівництво ставить за мету, щоб кожний працівник підприємства мав високий соціальний статус - це необхідно для досягнення цілей підприємства. Формування заробітної плати в країні здійснюється на колективно-договірній основі - держава не бере участі в цьому процесі.

Особливості менеджменту Фінляндії. Фінська школа менеджменту за останні два десятиліття досягла міжнародного рівня. Вона визначає ряд найважливіших факторів, необхідних для успішної діяльності керівника, а саме:

- Вміння досягати результатів та бажання наполегливо працювати для досягнення поставленої мети.
- Бажання та здатність нести відповідальність за довірену роботу та приймати ризиковані рішення.
- Вміння розпочинати процеси змін, керувати ними та використовувати їх в інтересах організації.
- Вміння використовувати відкритий спосіб управління на підприємстві, розвивати співробітництво.
- Мистецтво приймати швидкі рішення.
- Здатність зосереджуватись на теперішніх та майбутніх рішеннях.
- Здатність визначати зміни в середині та зовні організації, ефективно використовувати їх.
- Готовність до тісних соціальних взаємовідносин.
- Здатність до спільного загального керівництва.
- Використання творчого підходу до своєї праці.
- Постійне самовдосконалення та добра загальна психологічна й фізична форма.
- Вміння правильно використовувати свій час.
- Здатність до мотивування себе та персоналу.
- Готовність очолювати добре підготовлений, професійний персонал.

Вміння використовувати міжнародне бачення проблем. Фінській менеджмент використовує різні рівні управління, зокрема:

- визначення результатів, управління за ситуацією;
- контроль за результатами, управління за результатами.

Процес визначення результатів розпочинається з глибокого аналізу, на підставі якого визначаються бажані результати (ключові результати) для різних рівнів. До ключових результатів відносять: результати комерційної діяльності; результати функціональної діяльності; результати підтримки бізнесу.

Процес управління за ситуацією - це управління по днях. Метою цього процесу є організація справ, для виконання яких керівники повинні вміти аналізувати та брати до уваги зовнішні та внутрішні ситуаційні фактори підприємства. На етапі процесу управління велику роль відіграє процес планування, який поділяється на стратегічне, річне, планування графіків роботи.

При управлінні за результатами, поряд з плануванням, оцінюють виконання планів й контроль. Наполегливість, творчий підхід та обов'язковість при виконанні планів - ці риси відрізняють дану систему управління від інших.

Управління за результатами - це сукупна система управління, мислення та розвитку, з допомогою якої досягаються визначені всіма працівниками підприємства цілі. При цій системі ефективно використовуються особливості господарської ситуації, творчі здібності персоналу, а також стилі та техніка управління.

Отже, для фінської школи управління можна визначити таку послідовну схему дій:

- Управління діяльністю фірми, включаючи планування діяльності, постановку виробничих завдань, створення системи вимірювання виробничої праці, контроль за виконанням завдань.

- Управління персоналом, до якого відносять забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрову політику, інформування, мотивацію навчання працівників.

- Управління важливими зв'язками організації.

- Постійне вдосконалення управління діяльністю фірми та персоналу, враховуючи поліпшення планування діяльності підприємства, дослідження та розвиток мікроклімату в організації, вдосконалення розподілу праці.

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. *Суть і основні елементи міжнародних стратегій.*
2. *Основні види міжнародних стратегій.*
3. *Прогнозування як інструмент процесу стратегічного планування.*
4. *Стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій.*

1. Суть і основні елементи міжнародних стратегій

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління, яке являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Стратегічне планування - це процес визначення основних дій і рішень, які приводять до розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей. Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства та освоєння його нових можливостей.

Стратегічне планування визначається такими ознаками:

- на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, яка мала на меті свої власні інтереси, стратегічне планування базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища - виділяються стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні господарські центри (СГЦ). СЗГ - це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які фірма повинна чи хоче отримати вихід;

- важливою ознакою стратегічного планування є аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства;

- розробка стратегії є невід'ємною частиною стратегічного планування. Методика стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант стратегії орієнтований на розвиток підприємства - залежно від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій у майбутньому.

Стратегія - це взаємопов'язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення своїх цілей з урахуванням як власного ресурсного потенціалу, такі факторів і обмежень

зовнішнього середовища. Стратегія - це об'єднаний план, що поєднує всі складові елементи фірми та різні аспекти її діяльності. Всі складові стратегії повинні бути інтегровані й сумісні.

До основних елементів стратегії, можна віднести:

- Місія та конкретні цілі підприємства
- Встановлення цілей
- Аналіз зовнішнього середовища
- Аналіз внутрішніх можливостей
- Аналіз альтернатив та вибір стратегій
- Проектування організаційної структури

Реалізація стратегії:

1) *Місія підприємства* є статичним об'єктом на найближчі п'ять років, а тому процес створення місії має бути добре організованим і спланованим.

Про місію подаються матеріали до засобів масової інформації. Процедури й правила доводяться до відома партнерів: постачальників, покупців та ін.

Місія повинна розроблятися із врахуванням таких факторів:

- історія діяльності фірми, в процесі якої розроблялася філософія фірми, формувався її профіль і стиль діяльності, місце на ринку;
- стиль поведінки та спосіб дії власників та управлінського персоналу;
- стан середовища функціонування організації;
- ресурси, які організація може використати для досягнення своїх цілей;
- специфічні особливості, які притаманні організації.

Без визначення місії менеджери змушені приймати перспективні рішення винятково на засадах власних цінностей. Під час формулювання місії важливо дотримуватися таких вимог:

- місія повинна бути зрозумілою не лише організації, а й партнерам;
- наголос у місії робиться насамперед на продуктах, послугах, ринках, технологіях тощо, тобто на особливостях підприємницької діяльності, а не на прибутках;
- до складу місії можна включати робочі принципи функціонування фірми, які впливають із зовнішнього середовища;
- корисно зазначити в місії культуру організації, робочий клімат, який залучає до неї певний тип людей.

Місія фірми - важливий інструмент керівників підприємства та його організаторів для визначення довгострокової стратегічної орієнтації підприємства. Організатори - це різні групи людей, матеріально зацікавлених в успішній діяльності фірми. До них відносять акціонерів, керівників, працівників, постачальників, покупців.

Місія деталізує статус підприємства та забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії підприємства повинно містити наступне:

- завдання підприємства з погляду його основних послуг або товарів, його основних ринків і основних технологій;
- зовнішнє середовище по відношенню до фірми, яке визначає її робочі принципи;
- культура організації, якого типу робочий клімат існує в середині підприємства.

Встановлення цілей перетворює стратегічне бачення та напрям розвитку компанії на конкретні завдання, пов'язані з підприємницькою діяльністю і результатами діяльності фірми.

Цілі являють собою зобов'язання керівного апарату фірми досягти певних результатів у певний час. Вони точно пояснюють, скільки, що і до якого строку треба зробити, зосереджують увагу та енергію на тому, чого треба досягти.

До тих пір поки довгострокові плани розвитку компанії та її місія не пов'язані з конкретними вимірними завданнями, а менеджери не демонструють прогрес у виконанні цих завдань, формулювання місії та напрями розвитку фірми є лише нереалізованими ідеями. Досвід переконливо показує, чому встановлення цілей є вирішальним моментом стратегічного управління: компанії, керівники яких розробляють цілі для кожного ключового показника діяльності, а потім енергійно вживають заходи для досягнення цільових показників, є серйозними кандидатами на перемогу в конкурентній боротьбі з компаніями, керівники яких оперують такими поняттями, як надія, очікування успіху.

Правильно організований процес визначення й розробки цілей припускає проходження чотирьох фаз:

- виявлення та аналіз тенденцій, які спостерігаються в оточенні;
- встановлення цілей організації в цілому;
- побудова ієрархії цілей;
- встановлення індивідуальних цілей.

З метою розвитку стратегічного мислення на підприємствах, які керуються принципами стратегічного управління, планові показники повинні бути встановлені не лише для організації в цілому, але й для кожного підрозділу, кожної товарної групи, функціонального відділу. Лише тоді кожний керівник - від виконавчого директора до керівника найнижчого рівня - відповідає за досягнення конкретних результатів у своїх підзвітних структурних одиницях, процес постановки цілей стає завершеним, спрямованим на те, щоб організація в цілому йшла наміченим шляхом і щоб кожний її працівник знав, що йому треба виконати.

3) *Аналіз зовнішнього середовища* являє собою процес, завдяки якому розробники стратегічного плану контролюють зовнішні фактори, щоб визначити можливості та загрози для фірми.

По суті аналіз зводиться до відповіді на наступні запитання:

- де зараз знаходиться організація?
- де, на думку вищих менеджерів, повинна знаходитись організація в майбутньому?
- що повинно зробити керівництво, щоб організація перемістилась з того положення, в якому знаходиться сьогодні, в те положення, де її хоче бачити керівництво?

До факторів зовнішнього середовища відносять:

- економічні фактори (рівень економічного розвитку країни, стабільність національної валюти, сальдо платіжного балансу, рівень зайнятості, грошові доходи домогосподарств та їх розподіл, наявність та доступність кредитних засобів, співвідношення попиту та пропозиції на галузевому ринку, рівень процентних ставок на капітал);
- політичні фактори (політична стабільність у країні, митне, податкове та інше законодавство, системи податкових пільг та заохочень, валютне регулювання, захист навколишнього середовища);
- ринкові фактори (демографічні зміни в регіонах та в державі, життєвий цикл продукції, рівень конкуренції в галузі);
- технологічні фактори (рівень асигнувань на науково-дослідницькі розробки,

зношеність основних виробничих фондів, рівень розвитку технологій, конкурентоспроможність технологій на зовнішньому ринку);

- географічні фактори (географічні відмінності в структурі розподілу доходу, кліматичні умови в регіонах, доступність сировинних ресурсів, подорожчання енергоносіїв, транспортні умови);

- соціально-культурні фактори (зміна соціальних настанов до культурних цінностей, ставлення соціальних груп до підприємництва, нові можливості виробництва продукції);

- міжнародні фактори (міжнародна конкуренція, міжнародні інвестиції, система державного регулювання ЗЕД, заходи інших держав із захисту внутрішнього ринку).

4) *Аналіз внутрішніх можливостей.*

Керівництво повинно, щоб ефективно здійснювати планування, визначити внутрішні сильні та слабкі сторони організації. Управлінське обстеження являє собою методичну оцінку функціональних зон організації.

Після проведення внутрішнього обстеження, виявлення сильних і слабких сторін та оцінки факторів за ступенем важливості, керівництво може визначити зони, які потребують негайної уваги, зони, які можуть зачекати, зони, на які можна спиратись, щоб скористатися можливостями в зовнішньому середовищі.

5) *Аналіз альтернатив та вибір стратегій.*

При формуванні стратегії щодо досягнення цілей у межах вибраної організацією місії важливими є максимізація конкурентних переваг і мінімізація окремих слабких сторін. Саме цей підхід передбачає розгляд і вибір альтернатив, головні з яких включають стратегії низьких витрат, диференціації та концентрації. Залежно від того, яких конкурентних переваг прагне досягти організація, використовуються різні стратегії. Найчастіше їх пов'язують з унікальністю товарів, послуг, витратами на їх виготовлення чи з ринком.

Широко відомими є три типові стратегії, розроблені Р. Портером:

- найменші сукупні витрати;
- диференціація;
- зосередження (фокусування).

Стратегія полягає в прагненні досягти мінімуму сукупних витрат у галузі через набір функціональних політик, спрямованих на цю головну мету.

Стратегія найменших витрат є наріжним каменем успіху компанії "Briggs and Stratton" на ринку невеликих бензинових двигунів, де вона володіє 50% акцій світового ринку, та компанії "Lincoln Electric" на ринку електрозварювального обладнання та запчастин.

Стратегія диференціації продукту чи послуги фірми проявляється у пропозиції такого продукту, який сприймається в межах галузі як щось унікальне. Підходи до диференціації можуть бути різними: створення унікального іміджу, дизайну чи марки, технології, сервісу для покупців, дилерської мережі тощо. В ідеальному випадку фірма проводить диференціацію в кількох вимірах. Зазначеної стратегії в Україні дотримуються, наприклад, підприємства лікеро-горілчаної та пиво-безалкогольної промисловості. Стратегія низьких витрат і диференціації спрямовані на досягнення цілей у масштабах ринку,

Стратегія зосередження передбачає фокусування зусиль фірми на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку. Як і диференціація, зосередження може набувати багатьох форм. Мета комплексної стратегії зосередження - найкраще обслужити конкретну цільову групу, і під час розроблення кожної функціональної політики, слід завжди пам'ятати це. Стратегія фірми спрямована на задоволення спеціалізованих потреб споживачів, що купують вузький асортимент

продуктів, на виконання графіка замовлень, пристосованого до потреб клієнтів. Вона передбачає розташування складів поблизу покупців, постійний контроль і комп'ютеризацію розрахунків.

Наступним кроком є конкуренція стратегічних напрямів діяльності та вибір базової стратегії. Базова стратегія встановлюється із врахуванням численних факторів - галузі господарювання, характеру цілей, внутрішньої структури тощо. Для обґрунтування базової стратегії використовуються також інструменти матричного аналізу, що дозволяє визначити місце підприємства по відношенню до основних продуктів, основних ринків, конкурентів і та. ін.

б) Проектування організаційної структури сприяє стратегічному розвитку фірми або гальмує його.

Організаційна структура повністю пов'язана зі стратегією, вона крокує слідом за стратегією. Сучасні зміни на ринках вимагають відповідних змін у стратегіях. У свою чергу, коли змінюється стратегія, необхідно вносити відповідні зміни до організаційної структури та до бізнес-процесів фірми. Будь-яке підприємство функціонує на ринку у вигляді двох систем:

- статистичної системи, яка включає різноманітні взаємопов'язані елементи. Чим точніша комбінація елементів різних напрямів, тим більша імовірність виживання тієї чи іншої організаційної структури в майбутньому середовищі;

- динамічної системи, де підприємство розглядається як результат свідомої економічної діяльності двох або більше суб'єктів. При цьому результат вибору, який здійснюється економічними суб'єктами, залежить від того, наскільки точно враховані в ньому характеристики й напрями змін зовнішнього середовища.

Після того, як обрано стратегію, керівництву потрібно відповісти на такі запитання:

- Чого повинна досягти нова організаційна структура?
- Яким чином відбуватиметься процес обміну інформацією між різними тупами в структурі організації?
- Як буде координуватися їх робота?
- Який вплив матиме нова організаційна структура на покупців, працівників, керівництво?
- Які додаткові інвестиції на придбання обладнання або навчання персоналу знадобляться для запровадження нової організаційної структури?

Усі питання розробки, створення та оцінки ефективності організаційної структури належать до компетенції вищого керівництва фірми.

7) Реалізація стратегії.

Ця стадія стратегічного управління являє собою процес трансформації стратегій у конкретні дії шляхом розробки програм, бюджетів і процедур. Цей процес може передбачати зміни в культурі, структурі й навіть системі управління всієї організації.

2. Основні види міжнародних стратегій

У науковому середовищі формування стратегії розглядається в різних ракурсах. Одні автори стверджують, що стратегія - це набір певних правил для прийняття рішень, якими організація керується в процесі своєї діяльності. При цьому існують *чотири типи правил*: правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності підприємства; правила, за якими складаються відносини фірми із зовнішнім середовищем; правила, за

якими встановлюються відносини та процедури в середині організації; правила, за якими фірма здійснює свою щоденну діяльність.

За А. Чандлером, стратегія - це визначення довготривалих цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для досягнення цих цілей.

За Т.А. Примаком, стратегія - це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення.

У будь-якому варіанті стратегію слід формувати з самого початку, але разом з тим необхідно правильно вибрати можливі стратегічні напрями діяльності підприємства. Слід розрізняти певні види стратегій, які формуються залежно від певних ознак, а саме: діяльність підприємства на міжнародному ринку; організаційний рівень підприємства; типу конкурентної переваги фірми.

Залежно від організаційного рівня стратегії поділяються на:

Корпоративна стратегія - ця стратегія розповсюджується на всю господарську діяльність підприємства і складається з дій щодо утвердження своїх позицій у різних галузях промисловості та підходів, що застосовуються для управління справами підприємства.

Функціональна стратегія - це певний план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки стратегії та досягнення виробничих цілей або місії підприємства.

Оперативна стратегія - це стратегія, яка використовується при вирішенні щоденних, стратегічно важливих, оперативних завдань (рекламні заходи, заходи, пов'язані із закупівлею сировини, управління запасами та транспортування).

Ділова стратегія - це набір певних дій, які стосуються окремого виду діяльності підприємства.

Аналізуючи міжнародне середовище, розрізняють стратегії:

Міжнародна стратегія - в процесі цієї стратегії здійснюється тиражування однієї й тієї ж продукції в різних країнах. Відбувається концентрація виробництва в країні походження та розміщення відділів виробництва й маркетингу в інших країнах.

Мультидержавна стратегія - в процесі цієї стратегії відбувається пристосування продукції до різних ринків, а також виробництво та маркетинг концентруються в багатьох різних країнах.

Глобальна стратегія - за цієї стратегії централізоване виробництво та маркетинг розташовуються в країнах з найменшими виробничими витратами.

Транснаціональна стратегія - стратегія, за якої одночасно враховуються економія на масштабах і розподіл знань та продуктів між країнами.

3. Прогнозування як інструмент процесу стратегічного планування

Більшість з припущень, які використовує керівник, стосуються умов майбутнього, над якими керівник не має ніякого контролю. Однак ці припущення необхідні для багатьох операцій планування, і чим точніше керівник зможе передбачити зовнішні та внутрішні умови майбутнього, тим вища ймовірність досягнення запланованих результатів.

Прогнозування - це метод, у якому використовується як накопичений в минулому досвід, так і поточні припущення стосовно майбутнього з метою його визначення. Якщо прогнозування виконано якісно, то результатом стане така картина майбутнього, яку можна використовувати як основу для планування.

Дослідження показали, що правильно організоване прогнозування приносить користь. Так як будь-яке управлінське рішення за своєю суттю являється прогнозним, то прогнозування є фундаментальною основою підприємницької та менеджерської діяльності в будь-якій галузі при виконанні притаманних їм функцій. Прогнозування в підприємницькій діяльності та менеджменті нерозривно пов'язано з прийняттям рішень, а прийняття управлінських рішень - це головна процедура циклу управління в діяльності підприємців та менеджерів усіх рівнів. Нерозривний зв'язок рішення і прогнозування пояснюється тим, що ще до прийняття рішення необхідно: отримати інформацію, обробити її, провести аналіз інформації, подати інформацію в зручній формі.

Прогнозування відбувається одночасно на базі:

- інтуїтивної інформації з використанням уяви;
- предметної інформації і логіки;
- кількісних даних та математичних методів.

Прогнозування здійснюється в інтересах розвитку організаційно-виробничої системи (ОВС) в умовах невизначеності або випадковості. Керівник повинен за результатами передпрогнозних досліджень структурувати інформацію про об'єкт прогнозування, проаналізувати її та прийняти рішення про те, який з методів відповідає конкретним умовам прогнозу. При цьому важливо на етапі підготовки рішення про вибір методу прогнозування виділити як методи, застосування яких можливе в умовах розв'язуваних завдань, так і методи, застосовувати які неможливо. Важливу роль у цьому може відіграти типове уявлення про об'єкт прогнозування. Об'єктом прогнозування найчастіше є сукупність ОВС і зовнішнього середовища. Прогнозування, орієнтоване на дослідження розвитку зовнішнього середовища ОВС, розглядає бізнес або його елемент як деяку цілісність, має системний характер. Результат же прогнозування може мати лише якісний характер. У процесі прогнозування використовуються кількісні та якісні методи.

Кількісні методи можна використовувати для прогнозування, якщо є підстави вважати, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжувати в майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистики достовірних тенденцій або залежностей. Крім того, керівник повинен знати, як використовувати кількісну модель, і пам'ятати, що користь від прийняття більш ефективного рішення повинна переkritи витрати на створення моделі. Застосовують два типових методи кількісного прогнозування - це аналіз часових рядів і причинно-наслідкове моделювання.

Аналіз часових рядів. Цей метод базується на припущенні, відповідно до якого те, що відбулось у минулому, дає достатньо добре наближення в оцінці майбутнього. Цей аналіз є методом виявлення зразків і тенденцій минулого та перенесення їх у майбутнє. Аналіз можна провести за допомогою таблиці або графіка шляхом нанесення на координатну сітку точок, відповідних подіям минулого. Цей метод аналізу часто використовується для оцінки попиту на товари й послуги, оцінки потреб у запасах, прогнозування структури збуту (який характеризується сезонними коливаннями), або потреби в кадрах. Чим достовірніше припущення про подібність майбутнього з минулим, тим більша точність прогнозу. Але, слід зауважити, що аналіз часових рядів, ймовірно не буде корисним в ситуаціях з високим рівнем руху або в разі, коли відбулись значні, всім відомі зміни.

Причинно-наслідкове моделювання. Цей метод є найскладнішим з погляду математики. Він використовується в ситуаціях з більш ніж однією змінною. Причинно-наслідкове моделювання -це спроба спрогнозувати те, що відбудеться в подібних

ситуаціях, шляхом вивчення статистичної залежності між фактором, що розглядається, та іншими змінними. Мовою статистики ця залежність називається кореляцією. Чим тісніша кореляція, тим вища придатність моделі до прогнозування. Повна кореляція (1,000) спостерігається в ситуації, коли в минулому залежність завжди була істинною. Така модель потребує розробки математичної залежності виду:

$$A = C_1 + C_1X_1 + C_2X_2 + \dots + C_nX_n,$$

де A - прогноз,

всі X - змінні, від яких залежить прогноз, і всі C - константи, які визначаються методом статистичного аналізу даних за минулими подіями.

З усіх причинно-наслідкових методів найскладнішими є економетричні моделі, розроблені з метою прогнозування динаміки економіки. До таких моделей належить Уортонівська модель Центру прогнозування Пенсильванського університету. Такі моделі являють собою тисячі рівнянь, що розв'язується лише за допомогою застосування потужних ЕОМ. Вартість моделей настільки висока, що навіть великі підприємства віддають перевагу використанню результатів досліджень із застосуванням економетричної моделі, а не розробляють свої власні моделі. Крім того, незважаючи на складність, причинно-наслідкові моделі дають не завжди правильні результати, про що свідчить неспроможність федерального керівництва точно передбачити вплив своїх дій на економіку.

Якщо кількість інформації недостатня або керівництво не розуміє складного методу, або коли кількісна модель виявляється дуже дорогою - в цьому випадку керівництво може використати якісні моделі прогнозування. При цьому прогнозування може здійснюватися з використанням експертів. Чотири найбільш розповсюджених якісних методи прогнозування - це думка журі, сукупний погляд збутовиків, модель очікування споживача та метод експертних оцінок.

Думка журі. Цей метод прогнозування полягає в поєднанні та усередненні думок експертів у релевантних сферах. Неформальним різновидом цього методу є "мозковий штурм", під час якого учасники спочатку намагаються генерувати якомога більше ідей. Після завершення процесу генерування лишають тільки деякі ідеї і проводять оцінку. Цей метод може забирати багато часу, але часто дає корисні результати, особливо, коли організація потребує багато нових ідей та альтернатив.

Сукупний погляд збутовиків. Досвідчені торгові агенти часто успішно передбачають майбутній попит. Вони близько знайомі зі споживачами й можуть взяти в розрахунок їх минулі дії швидше, ніж вдасться побудувати кількісну модель. Крім того, кваліфікований торговий агент на певному часовому інтервалі часто "відчуває" ринок точніше, ніж його прогнозують кількісні моделі.

Модель очікування споживача. Модель очікування споживача є прогнозом, отриманим на підставі опитувань клієнтів організації, їм пропонують оцінити власні потреби в майбутньому, а також нові потреби сьогодення. Зібравши всі отримані таким шляхом дані й провівши коригування на пере- або недооцінку, виходять на створення моделі майбутнього попиту.

Метод експертних оцінок. Цей метод є більш формалізованим варіантом методу колективного погляду. Вперше метод був розроблений фірмою "Ренд Корпорейшн" для прогнозування подій, які цікавили військовиків. Метод експертних оцінок являє собою процедуру, яка дозволяє групі експертів виробити єдину оцінку. Експерти, які заповнюють докладний опитувальний лист з приводу проблеми, що розглядається, записують в нього свої погляди на неї. Потім кожний з експертів отримує результати відповідей інших експертів. При цьому, йому пропонують знову розглянути свій прогноз і, якщо він не

збігається з прогнозами інших, просять пояснити, чому це так. Процедура повторюється три або чотири рази, доки експерти не прийдуть до одної оцінки.

4. Стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій

У практиці світового бізнесу міжнародні корпорації проходять три основні етапи інтернаціоналізації:

- 1) початковий;
- 2) локальної ринкової експансії;
- 3) транснаціональний.

Кожний з етапів характеризується не лише специфікою завдань зарубіжної діяльності, але й відмінностями в орієнтації вищого менеджменту.

Ці етапи детально досліджував Перлмуттер за допомогою моделі EPRG.

Відповідно до цієї моделі домінуючим ставленням управлінського персоналу до фірми, що не має міжнародного досвіду, є етноцентризм (E). Таке ставлення передбачає розгляд зарубіжних операцій як підпорядкованих діяльності на внутрішньому ринку. При цьому повністю зберігаються критерії оцінки результативності, що використовуються при аналізі роботи фірми всередині країни.

Поліцентрична орієнтація (P) підкреслює важливість урахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах і використання розроблених на місцях і адаптованих до локальних умов процедур оцінки і контролю.

Регіоцентрична (R) орієнтація фокусується на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків.

Геоцентрична, або глобальна (G), орієнтація передбачає співробітництво між штаб-квартирою та філіями для розробки стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним завданням фірми.

Більшість сучасних ТНК прагнуть використовувати концепцію геоцентризму в управлінні своєю зарубіжною діяльністю. Регіоцентрична орієнтація характерна для тих випадків, коли специфіка бізнесу (наприклад, у харчовій промисловості, сфері телекомунікацій, металургії і та. ін.) не дозволяє досягти повної стандартизації управлінських процедур.

Етноцентризм - цінності та інтереси материнської компанії є головними в стратегічних рішеннях. ТНК схильна до централізації основних маркетингових рішень.

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

Регіоцентризм - поєднання власних інтересів фірми з інтересами її регіональних відділень.

Геоцентризм - інтегрування рішень в єдину глобальну систему.

Планування міжнародної діяльності пов'язане з оцінюванням багатонаціонального зовнішнього середовища, визначенням майбутніх світових можливостей і небезпек, формулюванням глобальних цілей і стратегій підприємства у світлі оцінки зовнішніх умов і внутрішнього обстеження сильних і слабких сторін підприємства. Планування міжнародної діяльності включає формулювання короткострокових і довгострокових цілей і завдань, розподіл ресурсів (людей, капіталів, технологій, інформації) в міжнародному масштабі для досягнення глобальних цілей підприємства. Оскільки підприємницька діяльність на міжнародних ринках впливає на всі функції компанії, необхідний широкий підхід до формулювання міжнародних цілей.

ТЕМА 4. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

1. *Сутність процесу прийняття рішень у транснаціональних корпораціях.*
2. *Види управлінських рішень в транснаціональних корпораціях.*
3. *Культура прийняття рішень.*

1. Сутність процесу прийняття рішень в ТНК

В сучасній управлінській діяльності прийняття рішень - одна із складових частин будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття рішень пронизує все, що робить керівник, формуючи цілі та прагнучи їх досягнути. Тому розуміння природи прийняття рішень важливе для кожного, хто хоче досягнути успіху в мистецтві управління. Менеджер вибирає напрям дій не лише для себе, а й для організації, для інших працівників. Люди, що знаходяться на верхніх "поверхнях" великих організацій, іноді приймають рішення, пов'язані з мільйонами доларів, або, що більш важливо, управлінські рішення, які можуть впливати на долі багатьох людей, зокрема, тих, хто знаходиться під керівництвом особи, яка приймає таке рішення.

Хід прийняття рішення можна розглядати як взаємозалежні етапи і підетапи одного процесу. В кожному конкретному випадку цей процес буде, природно, уточнений та пристосований, залежно від специфіки діяльності підприємства.

У процесі прийняття рішень стикаються з певними проблемами:

- обмежений обсяг інформації звужує раціональність рішення і тому зростає роль інтуїції;
- попередні установки з альтернатив впливають на вибір рішення;
- участь декількох осіб і організаційні умови змінюють порядок проходження під етапів;
- менеджери різними способами втручаються в структуру й процес прийняття рішень, впливаючи, таким чином, на якість рішень.

Переважно трапляються такі випадки втручання менеджерів:

- апріорне визначення особи, що приймає рішення до виконання;
- визначення кола осіб, що беруть участь у рішенні;
- визначення часу й місця прийняття рішення;
- визначення методик та калькуляції рішення;
- завдання цілей і їхньої відносної важливості;
- обмеження числа альтернатив;
- залучення осіб певної компетентності;
- контроль за ходом виконання рішення;
- надання чи обмеження інформації;
- посилення на аналогічні рішення;
- моральний і матеріальний вплив на прийняття рішення;
- покладання відповідальності за рішення. Розглядаючи процес прийняття рішень, потрібно враховувати два моменти.

По-перше, приймати рішення, як правило, порівняно легко. Все, що при цьому робить людина, зводиться до вибору напрямку дій. Важко прийняти хороше рішення.

По-друге, прийняття рішень - психологічний процес, і поведінка людини не завжди логічна. Іноді нами керує логіка, іноді - почуття. Тому не дивно, що методи, які

використовують керівники для прийняття рішень, варіюють від епатажних до високо логічних - адже керівник знаходиться під впливом таких психологічних факторів, як соціальні установи, накопичений досвід та особисті цінності.

Процес прийняття рішень настільки тісно пов'язаний з процесом управління загалом, що за умови реалістичного підходу ці процеси не можна розглядати окремо. Оскільки всі функції планування, організації діяльності, мотивації та контролю вимагають від керівника прийняття рішень то необхідно визначити основу, яка дасть можливість прийняти найефективніші рішення. Найголовнішим елементом цієї основи повинні бути особисті рішення як керівників, так і їх підлеглих.

Професор К. Мінцберг установив, що кожний керівник відіграє свою роль у міжособистому спілкуванні, інформаційному обміні та прийнятті рішень. У сфері прийняття рішень К.Мінцберг виділив чотири рольові функції керівника: підприємець, спеціаліст з виправлення порушень у роботі, розподілювач ресурсів і спеціаліст з досягнення домовленості.

У бізнесі, як і в повсякденному житті, є керівники, які приймають рішення швидко, а є і такі що, навпаки, довго аналізують факти перш ніж запропонувати хоч що-небудь. За дослідженнями американського вченого Дес Дерлоу розрізняють два типи менеджерів за способом прийняття рішень (табл. 1).

Таблиця 1

Типи менеджерів за способом прийняття рішень

Типи керівників	Характерні ознаки
Зайці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дуже швидко схоплюють ідею та інформацію й відразу відтворюють картину всього, що відбувається. 2. Приймають рішення, виходячи з будь-якого набору фактів. 3. Упускають важливі речі, поспішаючи взятися до виконання наступного завдання. 4. Мало концентрують на чомусь свою увагу. 5. Бачать лише один бік деталі. 6. Поспішають з рішеннями, в той час як варто було почекати і з'ясувати.
Черепахи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здатні опрацювати складну й деталізовану інформацію та формувати цілісну картину. 2. Доводять справу до завершення, скрупульозно ставлять ся до деталей. 3. Зосереджуються на непотрібних деталях. 4. Втрачають сприятливі можливості й занадто повільно реагують на загрози. 5. Недостатньо реагують на зміни, нерішучі.

Якщо організація велика і впливова, то рішення її вищих керівників можуть відповідним чином змінювати місцеве оточення. Саме до такої категорії відноситься транснаціональні корпорації (ТНК).

Транснаціональна корпорація - це комплекс, що використовує у своїй діяльності міжнародний підхід і передбачає формування транснаціонального виробничого, торгового та фінансового комплексу з єдиним центром прийняття рішень.

Характерною рисою ТНК є поєднання централізованого керівництва з певним ступенем самостійності юридичних осіб і структурних підрозділів (представництва, філіали), що входять до її складу і знаходяться в країнах діяльності компанії.

Розмах діяльності транснаціональних компаній характеризується величезними масштабами. Найбільші ТНК (General Motors, Ford, IBM, Royal Dutch, Shell) впевнено проникають на національні ринки. І тому, як свідчить вся післявоєнна історія

західноєвропейських країн, Японії та "нових індустріальних країн", національний капітал здатний витримувати конкуренцію з ТНК лише тоді, коли він структурується в потужні фінансово-промислові утворення, що адекватні міжнародним аналогам і здатні проводити активну зовнішньоекономічну політику.

Термін "транснаціональна компанія", як загальноприйнятий, почав використовуватись лише з 1960 року. Варто зазначити, що за останню чверть ХХ століття кількість ТНК збільшилася більш ніж у 5 разів (у 1970р. було зареєстровано лише 7 тис. подібних фірм). Сьогодні ТНК контролюють близько 40 % промислового виробництва у світі, половину міжнародної торгівлі. Обсяг щорічно виробленої продукції на підприємствах ТНК перевищує 6 трлн. доларів.

Основна частина ТНК зосереджена в США та Японії. За прогнозами західних економістів, до 2007 року в умовах глобальної економіки встановиться панування 300 - 600 ТНК. При цьому 300 корпорацій будуть розпоряджатися 75% валового продукту світу, здійснювати значну диверсифікацію свого виробництва та послуг.

Найбільш активно вивчення діяльності ТНК проводиться американськими вченими, зокрема Г.Перемутером та Д.Гелем.

Д. Гель досліджував рівень централізації діяльності ТНК, провівши опитування керівників як материнських компаній, так і філій десяти великих американських ТНК обробної промисловості (автомобільної, фармацевтичної, станкобудівної, інструментальної та харчової). В процесі опитування визначився рівень централізації прийняття управлінських рішень у шести різних сферах діяльності ТНК. Для визначення рівня централізації використовувалася система оцінки від 1 до 5 балів, де 1 бал означав повну децентралізацію прийняття рішень, тобто рішення приймає керівництво філії без будь-якого втручання материнської компанії, а 5 балів - повну централізацію, коли рішення приймає лише керівництво материнської компанії. В результаті узагальнення даних опитування було виведено середні для всіх опитаних ТНК бали з того чи іншого рішення у певній галузі діяльності (таблиця 2).

Таблиця 2

Результати опитування за сферами діяльності ТНК	
Галузі діяльності	Результати опитування
Фінанси	3,33
Науково-дослідницькі і дослідно-конструкторські	3,10
Управління персоналом	2,92
Виробництво	2,79
Закупівля	2,43
Маркетинг	2,39

Дослідження показали, що найбільш централізованим виявилось прийняття управлінських рішень у межах ТНК у галузі фінансів, а також науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт і управління персоналом. Найменш централізованим було прийняття управлінських рішень у галузі маркетингу та закупівель. Така картина спостерігалася як у різних галузях, так і в різних країнах.

Досліджуючи рівень централізації управлінських рішень, варто зазначити, що прийняття рішень з добору керівних кадрів завжди була прерогативою материнської компанії.

Американський економіст І. Егельходоф на підставі аналізу зібраних ним даних про 50 великих ТНК обробної промисловості США та Європи виявив головні фактори,

що визначають рівень централізації прийняття управлінських рішень. Ступінь централізації пропорційно залежить від таких чинників:

- ступінь різноманітності продукції ТНК, що продається за кордоном;
- чисельність дочірніх філій;
- ступінь придбання іноземної власності тощо.

Процес прийняття рішень у міжнародних корпораціях можна представити як *п'ятиетапний*, проте фактична кількість етапів визначається самою проблемою.

Діагностика проблеми. Перший крок на шляху вирішення проблеми - визначити, чи є діагноз повним і правильним. Існує два методи розгляду проблеми. Згідно з першим, проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі не доступні, проте проблему можна розглядати як потенційну можливість. Повністю визначити проблему часто є складно, оскільки всі частини організації взаємопов'язані. Тому, як прийнято говорити, правильно визначити проблему - означає наполовину вирішити її, хоча це непросто застосовувати до організаційних рішень.

Формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень. Коли керівник діагностує проблему з метою прийняття рішення, він повинен уявляти собі, як саме цю проблему можна вирішити. Більшість можливих варіантів рішення можуть бути нереальними, оскільки або в керівника, або в організації буде недостатньо ресурсів для їх виконання. Крім того, причиною проблеми можуть бути зовнішні фактори, такі як, наприклад, закони, які керівникові не під силу змінити. Обмеження коректуючих дій звужують можливості в прийнятті рішення. Перед тим як переходити до наступного етапу процесу керівник повинен визначити суть обмежень і лише після цього виявляти альтернативи.

Визначення альтернатив. Наступний етап – формулювання набору альтернативних вирішень проблеми. В ідеалі, бажано виявити всі можливі дії, які б могли нейтралізувати причини виникнення проблеми і дати можливість організації досягнути поставленої мети. Проте, на практиці керівник рідко має достатньо знань чи часу, щоб сформулювати й оцінити кожен альтернативу. Крім того, розгляд великої кількості альтернатив, навіть якщо вони всі реальні, часто призводить до плутанини. Тому керівник, як правило, обмежує кількість варіантів вибору лише декількома альтернативами.

Оцінка альтернатив. Наступний етап - попередня оцінка можливих альтернатив. Дослідження, свідчать, що як кількість, так і якість альтернативних ідей зростає, якщо початкова генерація ідей відокремлена від оцінки кінцевої ідеї. Це означає, що переходити до оцінки кожної альтернативи слід лише після зіставлення її з кінцевою ідеєю. Оцінюючи альтернативу, керівник визначає її переваги та недоліки й можливі загальні результати.

Відомо, що будь-яка альтернатива пов'язана з певними негативними аспектами. Тому майже всі важливі управлінські рішення містять *компроміс*. Для порівняння рішень необхідно мати стандарт, згідно з яким визначаються можливі результати реалізації кожної з альтернатив. Такі стандарти називаються критеріями прийняття рішень. Якщо якась модель не може задовольнити один або декілька критеріїв, її далі не розглядають як реальну альтернативу.

6. Прийняття ефективного рішення.

2. Види управлінських рішень у транснаціональних корпораціях

Проаналізувавши структуру прийняття управлінських рішень у ТНК, перейдемо до розгляду природи, видів та підходів до прийняття таких рішень. Роджер Давсон подає таку класифікацію рішень:

Негайні рішення - це рішення, що вимагають від суб'єктів миттєвої реакції з метою використати можливість або уникнути кризи (наприклад, через страйк конкурент не зможе вчасно виконати поставки - це можливість, що вимагає негайної реакції)

Прохідні рішення - це рішення які, якщо негайно їх не прийняти, відпадуть Самі собою.

Допоміжні рішення - це рішення, що додаються до формулювання загального принципу чи стратегії для з'ясування певної позиції.

Реформуючі рішення - це тип рішення, який вимагає певного продумування та з'ясування. Такі рішення слід приймати, змінивши систему посилань.

З іншого боку рішення можна класифікувати залежно від типу відповіді, яка вимагається, а саме:

Позитивна та негативна відповідь: застосовується до рішень, які базуються на конкретних принципах. При цьому відповідні дані повинні збиратися максимально швидко, щоб не загальмувати процес прийняття рішення й не допустити щоб воно застаріло.

Найкращий вибір: це випадок, коли менеджер стикається з декількома альтернативами й повинен вибрати найкращий спосіб дій.

3. *"Дати хід" чи "не дати ходу":* такі рішення вимагають лише підпису, коли керівника просять дати дозвіл розпочати певні дії.

Нобелівський лауреат Герберт Саймон виділив систему рішень.

Організаційне рішення ~ це вибір, який повинен зробити керівник, для того щоб виконати обов'язки, обумовлені його посадою. Мета організаційного рішення - забезпечення руху до поставлених перед компанією завдань. Організаційні рішення можна класифікувати як запрограмовані та незапрограмовані.

Запрограмоване рішення є результатом реалізації певної послідовності кроків чи дій. Як правило, число можливих альтернатив обмежене, і вибір повинен робитися в межах напрямів, заданих організацією. Програмування можна вважати важливим допоміжним засобом прийняття ефективних організаційних рішень. Визначивши яким повинно бути рішення, керівник зменшує можливість припущення, помилки. Завдяки цьому заощаджується час, оскільки підлеглим не потрібно розробляти нову процедуру щоразу коли виникає відповідна ситуація. Керівництво часто програмує рішення, враховуючи ситуації, які повторюються з певною регулярністю. Важливо зазначити, що керівник повинен повідомити про обґрунтування методології прийняття запрограмованих рішень тих, хто користується цією методологією, а не просто запропонувати її до використання.

Керівникові дуже важливо бути впевненим у тому, що процедура прийняття рішень насправді правильна і бажана.

Рішення незапрограмованого типу необхідні в ситуаціях, які певною мірою нові, внутрішньо не структуровані чи пов'язані з невідомими факторами. Оскільки неможливо наперед скласти конкретну послідовність необхідних кроків, керівник повинен розробити процедуру прийняття рішень.

На практиці небагато рішень є запрограмованими чи незапрограмованими в

чистому вигляді. Майже всі управлінські рішення знаходяться десь у проміжку між крайніми варіантами.

Практично в усіх випадках для керівника є досить складно, якщо взагалі це можливо, прийняти рішення, яке б не мало негативних наслідків.

Як спеціаліст з вивчення проблем управління, Роберт Ком стверджує, що кожне рішення чи вибір, що стосується всього підприємства, буде мати негативні наслідки для деяких аспектів його діяльності. Саме тому, організацію потрібно розглядати з погляду системного підходу та враховувати можливі наслідки управлінського рішення для всіх аспектів її діяльності.

На сьогоднішній день дуже вживаною є концепція компромісів. У процесі керівництва компаніями, а особливо великими, трапляється дуже мало ситуацій, настільки однозначних, що результатом найкращого рішення буде лише позитивний результат. Більшість керівників розуміють, що неприйняття рішення, "флюгерна" тактика - зазвичай незадовільний, або ще й гірший хід, ніж прийняття поганого рішення. Проте, зустрічаються ситуації, в яких очевидно, що відмова від вибору буде правильним рішенням. Наприклад, якщо додаткова інформація повинна надійти найближчим часом, а час не є критичним фактором, то, можливо, краще не приймати поспішних рішень.

Процес прийняття управлінських рішень може носити інтуїтивний або раціональний характер.

Інтуїтивне рішення - це вибір, зроблений лише на підставі відчуття того, що він правильний. Особа, яка приймає рішення, свідомо зважує всі "за" і "проти" по кожній альтернативі, навіть не аналізуючи ситуацію, і просто робить вибір.

Рішення, прийняті на підставі міркувань - це вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Менеджер використовує знання про те, що сталося в подібній ситуації раніше, для того щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів рішення у конкретній ситуації. Більшість ситуацій в організаціях мають тенденцію до частого повторення. Тому багато ТНК приймають на роботу менеджерів, які, крім практичного досвіду, ще й мають ступінь М.В.А. (Master of Business Administration)

Рішення, що приймаються на підставі міркувань, мають такі переваги, як простота та дешевизна його прийняття. Проте, одного лише міркування недостатньо для прийняття рішення у разі, коли ситуація є унікальною чи дуже складною. Міркування не надає можливості повністю оцінити ситуацію, яка насправді нова, оскільки в керівника немає досвіду, завдяки якому він міг би обґрунтувати логічний вибір.

Адаптація до нового й складного, безперечно, ніколи не була простою, і тому не можна виключати небезпеку невдачі через прийняття рішення. Проте, в багатьох випадках керівник може суттєво підвищити ймовірність правильного рішення, вибираючи раціональний підхід до його прийняття. Для вирішення проблеми потрібно розглядати не одичне рішення, а сукупність виборів. Результатом обраного рішення повинна бути правильна дія. Можна дійти висновку, що прийняття рішень означає процес, завдяки якому обирається лінія поведінки як вирішення певної проблеми. Ключовими поняттями тут є: проблема і її вирішення, процес, вибір рішення, лінія поведінки. Отже, існують дві умови прийняття рішення - визначення проблеми та вибір рішення.

Шість основних етапів розроблення рішення:

- 1) визначення проблеми;
- 2) встановлення цілей (результатів) розв'язання проблеми;
- 3) вивчення проблеми за допомогою збирання та оброблення

релевантної інформації;

- 4) обґрунтування реалістичних альтернативних дій;
- 5) порівняння альтернатив і вибір оптимального варіанту;
- 6) формулювання і прийняття рішення.

Отже, можна зробити висновок, що прийняття правильних рішень - одне із найголовніших і найважливіших завдань менеджерів компанії (ТНК). Від якості розроблення, прийняття та впровадження управлінських рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів конкретної організації. За результатами виконаних рішень відбувається процес порівняння, аналізу та оцінки запланованих показників і досягнутих результатів.

Прийняття та виконання управлінських рішень - найголовніший оцінювальний критерій керівних здібностей менеджерів.

3. Культура прийняття рішень

Сьогодні бізнес за масштабами стає більш інтернаціональним і потребує менеджерів, які вміють, як самостійно приймати ефективні рішення так і брати участь у процесі їх прийняття, застосовувати ці навички незалежно від кордонів, національних і культурних розбіжностей.

У міжнародному управлінні розрізняють дві групи культур: внутрішні та національні.

До внутрішніх культур належать:

- трирівнева культура Еда Шейна;
- методика передачі повноважень;
- організації, що постійно навчаються;
- культура з наголосом на відповідальність;

Трирівнева культура Еда Шейна. Згідно з цією моделлю, культура організації формується з висновків, які певна організація засвоїла впродовж своєї історії. За Е.Шейном, культура - це набір базових моделей, які поділяються на три рівні:

- поведінковий;
- цінності та принципи;
- фундаментальні уявлення.

Методика передачі повноважень. Згідно з цією культурою для прийняття рішень необхідні: ресурси (гроші, персонал), авторитет, інформація. В більшості компаній передача повноважень викликана бажанням керівництва передоручити повноваження приймати рішення рядовим працівникам - для того, щоб персонал, повніше контролював процес виконання своєї роботи.

Організації, що постійно навчаються. Розповсюдженню цієї культури сприяла робота відомого теоретика менеджменту Пітера Сенжа, якому вдалось переконати компанії в тому, що вміння вчитися з уроків минулого є життєво необхідним для успіху в майбутньому. Менеджери всіх рівнів почали більше звертатися до минулого і сміливіше вдаватися до експериментування з новими ідеями.

Культура з наголосом на відповідальність. У цій культурі увага фокусується головним чином на тому, що є поганим і чому, а керівник сприяє тому, щоб працівники, які відповідають за певні ділянки роботи, брали участь в обговоренні можливих змін задля того, аби в майбутньому помилки не повторювались.

Модель "сім'я" - це централізована корпоративна культура, де лідер нагадує голову родини, який найкраще знає, що потрібно робити і що є кращим для підлеглих.

Для таких відносин властиві тривалість та відданість. Поштовх для дискусій про проблеми та їхнє вирішення дає голова такої родини - лише таким чином він може гарантувати остаточне загальне узгодження (така модель застосовується в таких країнах, як Франція, Японія, Індія, Італія).

Модель "Ейфелева вежа" - в цій моделі керівник визначається посадою, яка передбачає право приймати рішення та контролювати процес їх виконання. Деталізація роботи з чітко визначеними сферами відповідальності формує супер структуру, всередині якої діють члени організації. Кожний наступний рівень ієрархії має чітко визначені функції, за допомогою яких він керує усіма нижчими рівнями - для того, щоб підтримувати загальну основу управління на підприємстві. Підлеглі підкоряються не тому, що мають якісь емоційні залишки родинних відносин, а тому, що їхня роль у загальній схемі полягає в тому, аби підкорятись особі, яка стоїть на щабель вище за них (така культура притаманна німецьким компаніям).

Модель "ракета з автоматичним наведенням" - ця культура, орієнтована на власні завдання та об'єкти і, як правило, керована командами та проектними групами. На противагу іншим культурам, ролі в цій моделі не фіксовані. Неухильний принцип-робити все можливе задля виконання завдання чи досягнення мети (США, Британія, Швеція).

Модель "інкубатора" - ця модель структурується навколо виконання планів кожного окремого працівника. Менеджмент у цій організації спрямований на те, щоб звільнити індивідів від рутинних завдань, аби вони могли застосовувати свої творчі здібності. Ці організації складаються з кваліфікованих працівників, які вимагають високого рівня повноважень у прийнятті рішень.

Кожна з вищеназаних моделей по-різному впливає на процес прийняття рішень. Використовуючи та враховуючи національну культуру, як початковий етап розв'язання проблеми, менеджери глибше розуміють і власну культуру порівняно з іншими, стосовно яких приймають рішення. Це позитивно впливає на процес прийняття рішень при врахуванні конкретної ситуації.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

5. *Ознаки та суть ТНК.*
6. *Організаційна структура підприємства.*
7. *Організаційна структура міжнародних компаній.*
8. *Основні форми проектування організацій.*
9. *Нові підходи до організації.*
10. *Корпорація як соціальний організм.*

1. Ознаки та суть ТНК

Транснаціональний характер діяльності ТНК давно перейшов економічні кордони й пов'язаний з вирішенням багатьох соціальних і політичних проблем. Разом з тим, переважна більшість визначень ТНК досі має головним чином економічний характер.

Узагальнення суто економічних критеріїв ТНК дає можливість виділити параметри їх вимірювання та критерії оцінки. Характеристики ТНК можна об'єднати у дві групи: 1) група кількісних характеристик; 2) група якісних

характеристик.

Група кількісних характеристик складається з трьох підгруп.

Перша з них дає загальну кількісну характеристику діяльності компанії за кордоном. Вона містить такі показники:

- 1) кількість іноземних держав, у яких діють ТНК;
- 2) відсоток грошової маси, що виплачується за кордоном;
- 3) відсоток іноземних капіталовкладень;
- 4) число зайнятих за кордоном;
- 5) відсоток прибутку, який компанія отримує з інших країн;
- 6) відсоткове співвідношення продукції та отримуваного прибутку в країнах базування і за кордоном;
- б) загальний рівень продажів за кордоном.

Друга група - розрахункові коефіцієнти, які дають змогу уточнити висновок про транснаціональний характер компанії. Коефіцієнти розраховуються, по-перше, як співвідношення (1) зарубіжного і всього продажу, (2) зарубіжного і всього прибутку, (3) зайнятих за кордоном і всіх зайнятих; по-друге, як дані про (1) збільшення та зменшення майна і внесків за кордоном, (2) збільшення і зменшення прибутку за кордоном; по-третє, як співвідношення вищеназваних даних з аналогічними показниками країни, в якій розміщені ТНК.

Третя група показників, хоч і належить до кількісних, має змішаний кількісно-якісний характер, її утворюють такі критерії:

- досить великий розмір фірми, що дає змогу використати весь арсенал коштів для ефективної міжнародної діяльності;
- елементи монопольного становища на ринку;
- інтернаціональна виробнича структура з розвинутим внутрішньофірмовим поділом праці;
- значна частка зарубіжних операцій у загальній діяльності, транснаціональний характер операцій;
- верховенство центру при прийнятті стратегічних рішень і контроль всіх ланок;
- єдина глобальна стратегія.

Групу якісних параметрів ТНК складають характеристики, що визначаються як космополітизм інтересів компанії, глобальність її операцій, що відображає специфіку міжнародних монополій. Суть цих уточнюючих характеристик ТНК полягає в тому, що незалежно від того, в якій країні була спочатку розміщена корпорація, вона розглядає весь світ як єдине ціле, як арену своєї діяльності й проникає в усі кутки земної кулі в пошуках ринків, техніки, технологій, людей, ідей, капіталів та ін. Світові ринки мають для ТНК істотне значення, навіть якщо компанії походять з великих, економічно розвинутих, країн і могли б розглядати зарубіжні операції як другорядне доповнення до своєї основної діяльності всередині країни базування.

З огляду на це, визначальна якісна характеристика ТНК охоплює не лише кількісне зростання транснаціонального монополістичного капіталу - збільшення числа ТНК, їх активів (що є характеристикою кількісного розвитку), - а й поступове підвищення зацікавленості компаній у глобальних операціях, тобто у створенні власних глобальних мереж науково-технічної та виробничо-збутової діяльності в усьому світі. Суть цієї стратегії полягає в такій організації виробництва, закупівлі, збуту, планування, управління, технологічної та фінансової політики, за якою діяльність усіх елементів інтернаціонального економічного комплексу ТНК підпорядковується інтересам фірми як єдиного механізму, що функціонує в глобальному масштабі.

Володіючи розгалуженим, багатократним виробничим комплексом, ТНК під впливом об'єктивних передумов і потреб розвитку продуктивних сил і для отримання додаткових можливостей раціоналізації зовнішньоекономічного обміну в межах своєї внутрішньокорпоративної структури розвивають різні форми міжнародного поділу праці - предметну, подетальну, поопераційну (технологічну) спеціалізацію. В такому разі якісною відмінною рисою ТНК є не просто перенесення частини виробничої або збутової операції до іншої країни, а розміщення виробництва деталей і напівфабрикатів на підприємствах, які обслуговують регіони та континенти. Збирання готових виробів наближають до конкретних ринків з урахуванням особливостей і запитів конкретного місцевого споживача.

Глобальні операції дають змогу ТНК успішно здійснювати стратегію довгострокової максимізації прибутків, яка передбачає відмову від короткострокових вигід задля зміцнення ринкових позицій у майбутньому та забезпечення стабільного прибутку на тривалу перспективу. Політика орієнтації на багаторічне отримання стабільного прибутку під силу лише потужним підприємствам, що мають гігантський фінансовий і політичний вплив..

Із реалізацією кількісно-якісних параметрів у процесі глобальної експансії ТНК розширюють сфери діяльності у світовому масштабі. Вони долають орієнтацію на традиційні регіони, якими для США, наприклад, була Латинська Америка, для Західної Європи - африканські колонії, для Японії- Південно-Східна Азія, й активно освоюють території своїх конкурентів.

Виходячи зі змісту кількісно-якісних характеристик, можна зазначити, що ознаки ТНК охоплюють: *сферу обігу* (фірма реалізує продукцію, що випускається більш як в одній країні) і *сферу виробництва* (підприємства та філії фірми розміщені у двох і більше країнах). Реально функціонуючим фірмам досить мати будь-яку з цих ознак, щоб бути віднесеними до категорії ТНК. Багато компаній мають дві ознаки одночасно.

Таким чином, ТНК- це міжнародні фірми, що мають свої господарські підрозділи у двох або більше країнах і управління якими здійснюється з одного або декількох центрів. В основі такого управління лежить механізм прийняття рішень, який дає змогу здійснювати узгоджену політику та загальну стратегію, розподіляючи ресурси, технології та відповідальність для досягнення результату-отримання прибутку. ТНК - це мережа взаємопов'язаних підприємств, які походять з однієї країни й мають складові частини та філії в інших країнах. ТНК володіють комплексами виробництва або контролюють їх та (або) комплексами обслуговування, що знаходяться за межами країни базування. Вони є лідерами у виробництві та реалізації певного товару. На відміну від звичайної корпорації, яка функціонує на світових ринках, ТНК переносить за кордон не товар, а сам процес вкладання капіталу, поєднуючи його із закордонною робочою силою в межах міжнародного виробництва.

2. Організаційна структура підприємства

Поняття організації визначається двома аспектами:

1) інституціональним, коли організація означає певну групу людей, що спільно досягають загальних цілей;

2) процесуальним, коли організація обирає взаємодію людей між собою.

Структура управління відображає форму, тобто побудову, впорядкування суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язки елементів суб'єкта між собою (упорядкованість, підпорядкування окремих елементів управлінського апарату), що

дозволяє виконувати необхідні функції управління. Структура управління забезпечує стабільність, стійкість керуючої системи, завдяки чому вона зберігає свої властивості при зміні зовнішніх або внутрішніх умов. Керуюча система має ієрархічну структуру з розподілом по вертикалі функцій, обов'язків, прав і відповідальності.

Організаційна структура підприємства - це органічне поєднання організаційної структури управління та структури виробництва. Структура будь-якого підприємства відображає впорядковане розміщення його елементів і форму їх взаємозв'язків. Організаційна структура необхідна для управління різними напрямками діяльності підприємства, а аналіз переваг і недоліків різних підходів до побудови системи управління дозволяє зробити правильний вибір на користь конкретної організаційної структури з урахуванням стану ринку та стратегії підприємства. Залежно від двох основних типів умов підприємницької діяльності (стабільних і змінних), на підприємствах можуть бути ефективними традиційні або ринкові організаційні структури.

Традиційні - поділяються на лінійні, функціональні та змішані.

Ринкові - виникають з розвитком ринкових відносин при підвищенні нестабільності умов функціонування фірм, компаній, галузей і їх прагнення пристосуватись до нових умов.

Вид організаційної структури залежить від низки факторів. Наприклад, велику роль відіграє розмір фірми та масштаби бізнесу. Може бути, що у великій компанії діяльність зосереджена, в основному, в одній або декількох галузях. Частина компанії працює безпосередньо на задоволення потреб широких верств населення, частина, навпаки, має справу в основному з іншими великими фірмами. Перші діють у географічне обмежених регіонах, другі - майже в усіх країнах світу. Організаційна структура повинна максимально відповідати меті та завданням компанії. Для визначення якості організаційних структур будь-якого типу необхідно проаналізувати такі найважливіші характеристики як:

- системний підхід;
- оптимальне поєднання централізованого керівництва та самоуправління на місцях;
- максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до безпосередніх виконавців;
- створення механізму швидкого реагування організації на зміни у виробництві та попиті на випущену продукцію;
- широке застосування колективних форм організації управління;
- пристосування окремих підрозділів апарату управління до всієї системи, системи в цілому - до зовнішнього середовища.

3. Організаційна структура міжнародних компаній

Компанія, яка хоче вийти на зарубіжні ринки з якимось одним або декількома видами нової продукції, як правило, вводить посаду керуючого з експорту, який підпорядковується керівникові відділу маркетингу.

Компанії, які значно збільшили обсяг продажів на зарубіжних ринках, зазвичай починають вивчати можливість створення у відповідних країнах своїх виробничих потужностей. Але частка зарубіжного продажу в загальному обсязі реалізованої продукції може залишатись відносно невеликою.

Внаслідок подальшого зростання своєї ділової активності на міжнародних

ринках, компанія створює спеціальні міжнародні відділення. При цьому, всі функції, що забезпечують діяльність компанії на зарубіжних ринках, концентруються в цьому підрозділі. Вводиться посада керівника підрозділу, який підпорядковується президентові фірми. Як правило, такий керівник має досить широкі повноваження в усіх функціях і видах діяльності зарубіжних філій.

Існує кілька видів управлінських структур, в т.ч. такі як дивізійна. Особливість дивізійних структур полягає в значній автономності окремих відділень (дивізій), які об'єднуються у великі глобальні підрозділи ТНК. У свою чергу, кожне відділення може мати виробничу структуру, орієнтовану на споживача.

Переваги:

- місцева відповідальність нижнього рівня;
- більш ефективна робота на регіональних ринках;
- поліпшення координації в регіоні;
- використання переваги економічної локалізації операцій;

Недоліки:

- потреба в значній кількості осіб з функціями лінійних менеджерів;
- проблеми з організацією ефективного централізованого забезпечення на регіональному рівні;
- ускладнення контролю для вищого менеджменту.

Фірми, що створюють дивізійну структуру міжнародних відділень, мають, як правило, відносно невеликий обсяг зарубіжного продажу порівняно з продажем всередині країни, обмежену номенклатуру продукції та обмежену географію зарубіжних ринків. Але, внаслідок зростання зарубіжного продажу, розширення асортименту випуску продукції та просування фірми до нових економічних регіонів, міжнародна дивізійна структура починає розростатись і перешкоджати розвитку фірми.

На сьогоднішній день існує два найпоширеніших типи глобальних продуктових структур:

- глобальна функціональна структура;
- глобальна регіональна структура.

Глобальна продуктова структура найбільше підходить для тих фірм, у яких відмінності між випущеними видами продукції мають більше значення, ніж різниця між регіонами, в яких її продають. Відмінності в продукції часто зумовлюються тим, що фірма випускає широку гаму виробів, які потребують різних технологій. Крім того, відмінності продукції можуть виявлятися у тому, що методи маркетингу недостатньо відповідають каналам реалізації цієї продукції. Якщо структурувати організацію за випущеною продукцією, то набагато легше досягти необхідної технологічної та збутової спеціалізації та координації.

Структуризація за географічними регіонами більше підходить там, де регіональні відмінності мають більше значення, більше впливають на обсяги продажів за видами продукції ніж різниця в продукції. В наслідок цього проектування структури компанії здійснюється за критерієм відповідності купівельному попиту та методам маркетингу в цих регіонах.

Вибір структури управління ТНК залежить від певних факторів. В основі формування структури управління компанії лежить необхідність розробки моделі, яка дає можливість максимізувати ефективність управлінських функцій та діяльності компанії в цілому.

Найважливішими аспектами, що беруться до уваги при розробці організаційної

структури менеджменту ТНК, є:

1. Рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях. Якщо компанія займається певним бізнесом, то повинна мати адекватну структуру управління, яка повинна ефективно координувати діяльність різних функціональних підрозділів.

2. Рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в межах ТНК. Транснаціональна компанія може займатися різними видами бізнесу, а саме: виробничою діяльністю, наданням послуг, мати власну збутову мережу. Тому структура управління ТНК повинна відображати ці особливості ведення бізнесу та враховувати обмеження й можливості, які можуть виникати в межах компанії в цілому.

3. Рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій, які здійснює компанія на кожному з них. Наприклад, маючи виробничі потужності в певній країні, ТНК може експортувати свою продукцію до інших країн, у яких компанія здійснює збут лише через своє представництво. Потреба в підрозділах, які виконують різні функції в представництві певної країни, таким чином, залежить від виду операцій компанії на відповідному ринку. Ці операції можуть змінюватися від експортно-імпортних до виробництва й будівництва виробничих потужностей.

Сучасні потреби організації та управління ТНК вимагають вирішення складних завдань, які передбачають розробку систем управління, що базуються на комбінації елементів функціональної, регіональної та матричної структур менеджменту. При цьому кожна компанія створює систему, яка відповідає її стратегії.

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

1. Здатність організаційної структури компанії створювати передумови для реалізації ключових цілей компанії.

2. Відповідність обраної структури управління компанії характеру галузевої та багатонаціональної диверсифікації її діяльності.

3. Можливість використання основних ресурсів компанії згідно з її стратегією та завданнями, які їй відповідають.

4. Адекватність обраної структури управління характеру конкуренції та можливості використання конкурентних переваг, які вона може надати.

Отже, стратегії ТНК формуються згідно з конкурентними перевагами, які мають компанії.

Інтернаціональна стратегія таких компаній повинна відповідати двом основним критеріям:

1) досягнутому рівню присутності компанії на регіональних ринках;

2) цільовій функції, яка реалізується завдяки впровадженню цієї стратегії.

Конкурентні стратегії ТНК формуються під впливом глобальних конкурентних сил, які складаються з конкуренції між продавцями, конкуренції з боку виробників товарів-субститутів, можливостей постачальників і покупців. Вони можуть бути глобальними і спрямовуватися на розвиток ключових цілей ТНК, а також багатонаціональними – орієнтованими на врахування потреб регіональних ринків та умов ведення на них бізнесу.

4. Основні форми проектування організацій

Одним із найважливіших завдань в управлінні є створення такої організаційної структури, яка б могла максимально ефективно поєднати різні види діяльності та підрозділи організації. Як відомо, ідеальної організаційної структури немає, тому потрібно оцінити різні варіанти організаційної структури компанії під час організаційної

діяльності. Це є важливим завданням для всіх менеджерів.

Термін *структура* організації та її проектування стосується загальної системи структурних елементів організації та зв'язків між ними, які використовують для керування організацією!].

На структуру організації впливають такі фактори:

Спеціалізація робіт - ступінь, до якого розділене на менші частини загальне завдання організації. Це характерна риса організації. Наприклад, коли Уолт Дісней створив свою компанію, він робив усе власноруч - писав і малював комікси, продавав їх театрам. Як тільки його бізнес почав розростатися, він найняв інших працівників для виконання цих функцій. З подальшим розширенням поглиблювалася і спеціалізація. Якщо тепер художник працює над мультфільмом, то він малює лише одного героя. Отже, сьогодні на The Walt Disney Company виконуються тисячі спеціалізованих робіт.

Структуризація - функційний поділ, поділ за продукцією, поділ за споживачами, поділ за розміщенням.

Звітність - відображення діяльності компанії. Слугує базою для контролю і аналізу.

Повноваження - влада, делегована організацією. *Координація* - процес стикування дій різних посад та підрозділів.

Ситуативні чинники - базова технологія, середовище, розмір організації та цикл її існування.

На сьогоднішній день існують чотири базових форми проектування організації (компанії) і, відповідно, певна кількість форм, які використовують той чи інший елемент цих базових форм.

Функційна (U-) форма

Функційна форма - це проектування, що ґрунтується на функційному підході до структуризації. Цей проект названо U-формою (U - unitary унітарний). В організації, що має структуру типу U-форми, працівники та організаційні одиниці об'єднані у великі функційні відділи, такі як відділ маркетингу, виробничий відділ та інші. Для ефективної діяльності організації в цьому випадку потрібна горизонтальна координація, тобто координація роботи відділів, що знаходяться на одному рівні.

За таку інтеграцію та координацію найчастіше відповідає виконавчий директор і менеджери вищого рівня. На рис. 1 показано U-форму стосовно корпоративного рівня невеликої виробничої компанії. За такого проектування жодна з функційних сфер не може існувати без інших. Маркетинг, наприклад, отримує продукцію з виробництва для продажу, а кошти - з фінансового відділу, щоб заплатити за рекламу. Фірми, які використовують U-форму, - WD-40 Company, яка виробляє широкоживані мастильні матеріали, та McIlhenny Company, яка виробляє соус Tabasco.

Проте ця форма має як суттєві переваги, так і недоліки функційної структури. Наприклад, вона дає змогу організації укомплектовувати всі ключові посади функційними спеціалістами й полегшує координацію та інтеграцію. З іншого боку, це також потребує скоріше функційного, а не організаційного акценту, веде до посилення централізації. Як зазначено вище, проект функційної форми найчастіше використовують у виробничих організаціях, оскільки виконавчий директор має змогу особисто контролювати та координувати діяльність цілої фірми. В міру зростання організації такий контроль проводити щораз важче.

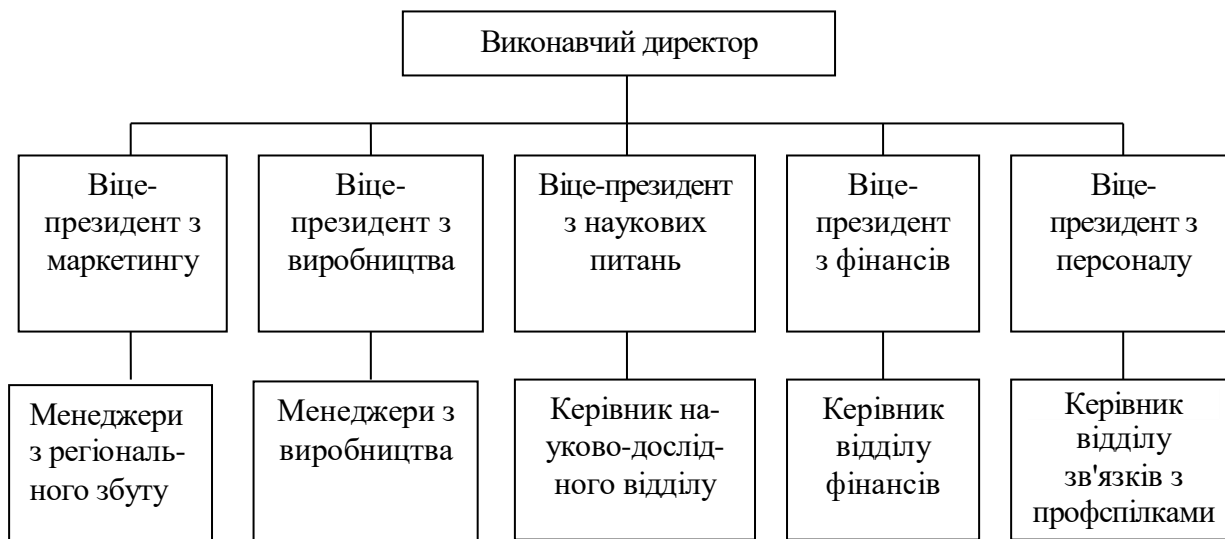


Рис. 1. Функційна (U-) форма для виробничої компанії

Конгломератна (H-) форма. Іншою базовою формою проектування організації є конгломератна, або H-форма. Конгломерату форму використовують організації, які утворилися внаслідок об'єднання різних, не пов'язаних між собою підприємств. Отже, проект H-форми по суті є холдинговою компанією, яка діє за непов'язаної диверсифікації (H-holding). Цей підхід ґрунтується на продуктивній формі структури, тобто загальний менеджер незалежно керує кожним підприємством або групою підприємств і відповідає за прибутки чи збитки фірми. H-форму проектування організації використовує британська фірма PLC. Як показано на рис.2, Pearson займається шістьма видами бізнесу, хоча її періодичні видання та видавництва пов'язані одне з одним, а решта підприємств – не пов'язані.

В організації з H-формою керівництво корпорації, зазвичай, прогнозує діяльність кожного з підприємств; розподіляє загальні ресурси по компаніях, ухвалює рішення стосовно купівлі та продажу підприємств. Головний недолік організації з проектуванням типу H-форми - це складність, пов'язана з холдингом різних непов'язаних виробництв, оскільки менеджерам важко поєднувати та інтегрувати різні види діяльності внаслідок великої кількості диверсифікованих операцій. Дослідження свідчать, що багато організацій, які використовують цей підхід, досягають лише середнього або нижче середнього фінансового рівня. Отже, хоча деякі американські фірми все ще застосовують H-форму, однак більшість компаній вже відмовилася від неї, замінивши її іншим підходом.



Рис.2. Конгломератна H-форма британської фірми Pearson

Філіальна (М-) форма. Філіальна структура організації використовується організаціями продуктової форми, в яких, на відміну від Н-форми, відділи зв'язані між собою. Філіальна форма, або М-форма (M-multi-divisional), ґрунтується на багатьох виробництвах, зв'язаних між собою, і які працюють у межах великої організації. Це проектування є результатом стратегії пов'язаної диверсифікації. Деякі види діяльності тут надзвичайно децентралізовані - аж до рівня підрозділів, інші - централізовані на корпоративному рівні. Такий підхід використовує The Limited. Тут кожен підрозділ очолює загальний менеджер, який має автономію в розумних межах. Однак кожний підрозділ повинен узгоджувати свої дії з іншими. Крім The Limited, такий підхід застосовують The Walt Disney Company (розважальні парки, кінотеатри, торговельні заклади) і Hewlett-Packard (комп'ютери, принтери, сканери, медичне електронне обладнання та інша електронна апаратура).

Можливість координації та поділ ресурсів є однією з найбільших переваг проекту М-форми. Відділи маркетингових досліджень The Limited та їхні відділи постачання є централізованими, тобто, покупець може оглянути весь асортимент виробів та придбати продукт для мережі The Limited, інші - для Express, а ще інші - для Lerner New York. Головна мета М-форми - мінімізація внутрішньої конкуренції та поглиблення співробітництва між відділами для досягнення вищої ефективності у використанні ресурсів. Дослідження свідчать, що організація, яка використовує М-форму і досягає цього балансу, працює більш ефективно ніж ті організації, що використовують U- та Н-форми.

Матрична форма. Матрична модель є ще одним підходом до організаційного проектування. Вона ґрунтується на двох поєднаних критеріях структуризації. Основа матричної організаційної структури - група функційних відділів, що займається продуктом, або тимчасові відділи на які покладені обов'язки функційних відділів. Працівники створеної матриці є водночас членами фракційного відділу однієї або кількох проектних груп.

Матричний проект показано на рис.3. Як бачимо, нагорі організації є функційні одиниці, якими керують віце-президенти з питань інженерії, виробництва, фінансів та маркетингу.

Кожний із менеджерів має декілька підлеглих. По вертикалі організації є певна кількість посад менеджерів проекту. Кожний менеджер є головою проектної групи, що складається з представників функційних підрозділів. Матриця відображає складну структуру субординації - будь-яка особа звітує як функційному керівникові, так і одному або декільком менеджерам проекту. Кожну проектну групу або команду створюють для окремого проекту або програми.

Наприклад, компанія хоче налагодити виробництво нового продукту. Для цього, вибирають із кожної функційної ділянки представників груп(відділів), щоб вони працювали над новим проектом як команда, причому вони також зберігають членство в першій функційній групі (відділі). Ford використав цей підхід для створення популярного автомобіля Taurus. Він сформував групу Team Taurus із проектувальників, інженерів, спеціалістів з виробництва, спеціалістів з маркетингу та інших експертів з різних відділів компанії. Робота цієї групи дала змогу випустити дуже популярний автомобіль на ринок щонайменше роком швидше, ніж у разі застосування філіального підходу. Пізніше фірма використала матричний підхід для випуску нової моделі Thunderbird.

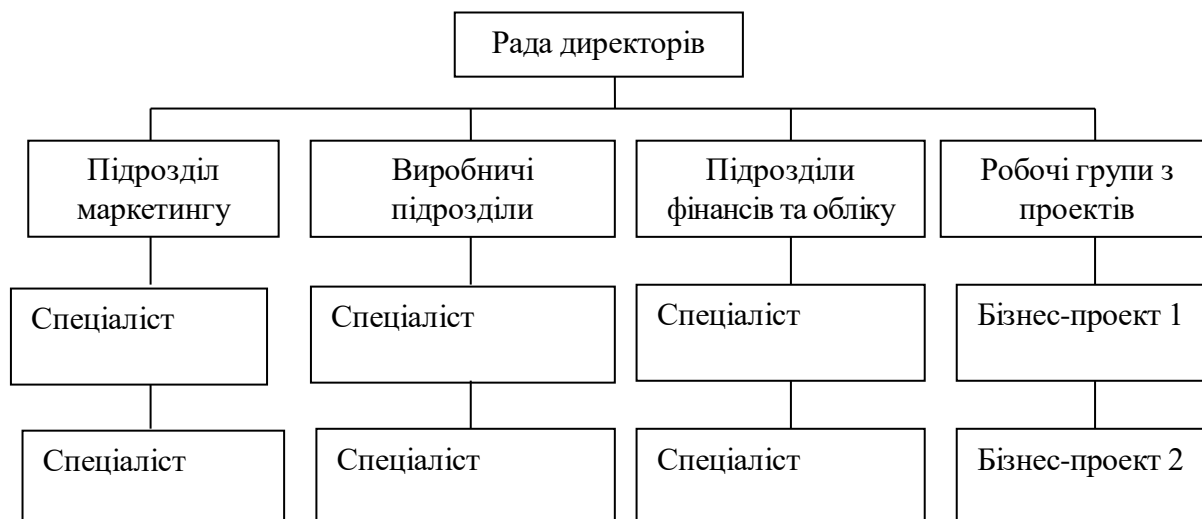


Рис. 3. Матрична організація

Матричне проектування має як переваги, так і недоліки. Можна виділити шість головних переваг матричного проектування. По-перше, розширення гнучкості, оскільки групи можна створювати, перекомплектовувати, розпускати в разі потреби. По-друге, ці групи можуть брати активну участь в ухваленні рішень, і члени групи мають вищий рівень мотивації. По-третє, в матричних організаціях працівники мають добру нагоду набувати нових навичок. По-четверте, матричний проект забезпечує підвищення ефективності використання людських ресурсів. По-п'яте, члени групи зберігають членство у своїх функційних одиницях, отже, вони можуть слугувати своєрідним "мостом" між функційними одиницями та групою, розширюючи співробітництво. По-шосте, матричний проект корисний для менеджменту тим, що він дає змогу впроваджувати децентралізацію, тобто поточною діяльністю займаються призначені менеджери, а вище керівництво може приділити більше уваги перспективному плануванню.

З іншого боку, матричний проект має певні недоліки. Службовці можуть розгубитися щодо підпорядкованості, особливо якщо вони водночас звітують і функційному менеджеру, і кільком проектним менеджерам. Ускладнює справу те, що деякі менеджери вбачають у матриці форму анархії, де вони мають необмежену свободу. Інші проблеми пов'язані з динамікою поведінки групи, оскільки група потребує більше часу для ухвалення рішення, в ній може домінувати одна особа, яка занадто часто може йти на компроміс. У матричному проекті організації необхідно більше часу для координації пов'язаних завдань.

Комбінована форма. Деякі організації використовують проект, який є гібридом двох чи більше базових проектів організації. Наприклад, організація, що має п'ять зв'язаних відділів і один незв'язаний, використовує проект, який чимось нагадує і М-форму і Н-форму. Насправді ж, небагато компаній використовують проект у чистому вигляді - більшість мають один головний проект організації як основу керування бізнесом, зберігаючи, однак, достатню гнучкість для того, щоб можна було внести тимчасові чи постійні зміни для досягнення стратегічних цілей. Ford, наприклад, використав матричну форму, щоб спроектувати модель Taurus, проте компанія, в основному, застосовує проектування організації U-форми, маючи тенденцію до зміщення в бік М-форми.

Як зазначено вище, відповідну форму конкретної компанії може диктувати будь-

яка комбінація чинників.

Сьогодні в складному та змінному середовищі менеджери продовжують шукати та експериментувати з новими формами проектування організації. Нижче описано деякі з найважливіших не-передбачуваних підходів до проектування організації.

4. Нові підходи до організації

Групова організація. Деякі фірми використовують групову організаційну структуру, тобто підхід до проектування організації, що покладається винятково на проектні групи з малим або й нульовим відсотком функційної ієрархії. У разі застосування такого типу організації, працівники постійно рухаються від одного проекту до іншого, залежно від кваліфікації та потреб цих проектів. Всі групи в організації невеликі. Такий підхід дає їм змогу змінювати напрям діяльності, досліджувати нові ідеї й випробовувати нові методи без жорстких бюрократичних організаційних умов.

Віртуальна організація. Віртуальна та групова організація дещо подібні між собою. Віртуальна організація має слабку структуру або ж взагалі не має формальної структури. В таких організаціях, зазвичай, невеликий постійний обслуговуючий персонал, невеликий штат тимчасових працівників та адміністрації. Коли потреби організації змінюються, менеджери або наймають тимчасових працівників, або звільняють деяку їх кількість, орендують потужності, користуються деякими послугами "напрокат", забезпечуючи потреби організації. Отже, організація діє лише відповідно до її потреби.

Наприклад, Global Research Consortium (GRC) є віртуальною організацією. Вона пропонує дослідження та консультаційні послуги фірмам (компаніям), що працюють в Азії. Залежно від того, яких послуг потребує клієнт, GRC збільшує штат від трьох постійних працівників до багатьох десятків незалежних консультантів та науковців, з якими вона підтримує зв'язки. У будь-який час GRC може розробляти декілька проектів та наймати 20-30 спеціалістів. Якщо проект змінюється, то, відповідно, змінюється і структура організації.

Навчальна організація. Новим підходом до проектування організації є так звана навчальна організація. Такі організації намагаються поєднати постійне вдосконалення з постійним навчанням та підвищенням кваліфікації своїх працівників. Вони пов'язують постійний персональний розвиток та навчання працівників із розвитком фірми залежно від її потреб. Хоча менеджери можуть розвивати концепцію навчальних організацій у різних напрямках, однак найчастіше їхньою метою є поліпшення якості, постійне вдосконалення та показники виконання роботи. Вважають, що найвагомим у логічній стратегії постійного вдосконалення є турбота про належну оцінку таланту працівників, їхньої майстерності, знань, кваліфікації.

Останніми роками такий підхід використали багато організацій. Наприклад, Shell Oil Company купила центр для конференцій на північ від своїх філій у Х'юстоні. У цьому Центрі створено сучасні класи та навчальні технології, ресторан, рекреаційні майданчики для гольфу, плавальний басейн, тенісні корти. Лінійні менеджери фірми постійно проходять ротацію через Shell Learning Center, як назвали цей центр, і він слугує своєрідним навчальним факультетом. Такі навчальні заходи тривають від кількох днів до місяців. Працівники Shell, крім того, постійно відвідують програми навчання, семінари, де їх навчають, як продуктивніше працювати.

Таким чином, структура організації та проектування визначені п'ятьма

головними елементами: спеціалізацією робіт, структуризацією, звітністю, повноваженнями та координацією.

Першою універсальною моделлю проектування організації була бюрократична модель, яка ґрунтувалася на раціональних та логічних принципах, інструкціях і процедурах.

Ситуаційне бачення проектування організації ґрунтується на тому, що основою оптимального проекту організації є дія ситуаційних чинників.

Існують чотири найважливіші ситуаційні чинники:

- технологія;
- середовище;
- розмір;
- цикл існування організації.

Кожен з цих чинників відіграє важливу роль у вирішенні питання - яким повинно бути проектування організації.

Сьогодні багато організацій обирають одну з чотирьох головних форм проектування організації: функційну, конгломератну, філіальну або матричну. Інші організації використовують гібридний проект, що поєднує кілька форм проектування організації.

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

1. *Основні критерії та підходи до підбору управлінського персоналу в міжнародних компаніях. Мотивація і оплата праці.*
2. *Особливості та принципи управління персоналом в інноваційній діяльності.*
3. *Методи оцінки ділових якостей менеджера*
4. *Формування творчих колективів, стилі керівництва та організація праці.*
5. *Особливості нормування і оплати праці в інноваційній діяльності*
6. *Сутність японського та американського методів управління персоналом.*
7. *Досвід управління персоналом.*

1. Основні критерії та підходи до підбору управлінського персоналу в міжнародних компаніях

До основних критеріїв підбору управлінського персоналу в міжнародних компаніях відносять загальні критерії, які, в свою чергу, поділяються на підбір згідно технічних навичок та підбір згідно людських навичок.

Основні риси та здібності які повинні мати:

- а) керівники дочірніх компаній: -добрі комунікаційні здібності;
 - управлінський талант;
 - емоційна стабільність;
- б) функціональні керівники:
 - зрілість;
 - емоційна стабільність;
 - технічна здатність до виконання службових обов'язків,
- в) операційні менеджери:
 - зрілість;

- емоційна стабільність;
- знання локальних законів;
- знання людей країни-господаря.

Розрізняють підходи:

- а) американський підхід - наголос на технічних навичках;
- б) японський підхід - наголос на поведінкових навичках (клієнтів, споживачів, підлеглих і ін.).

У системі міжнародного менеджменту виділяють наступні методи підбору персоналу для формування культури та кадрової політики:

- домінуючий стиль штаб-квартири й перенесення його елементів на філії;
- пристосування до умов країни перебування (домінують так звані "домашні" підходи);
- "сплав" (відбувається своєрідний синтез різних управлінських і культурних аспектів діяльності штаб-квартири і філій);
- універсалізм (встановлюється деякий нейтральний стиль, що приймається різними культурами);
- комбінований підхід (поєднання всіх перерахованих підходів стосовно регіональних або глобальних умов діяльності міжнародної фірми).

Існує чотири основних підходи до підбору персоналу, які використовують ТНК:

1) Етноцентризм. Управлінський персонал на всі основні позиції, як вдома, так і за кордоном, добирається з числа "домашніх" керівників. Цей підхід використовується у фірмах з високою централізацією управління;

2) Поліцентризм. Призначення на керівні посади за кордоном у країні перебування представників національностей цієї країни. Цей підхід ґрунтується на довірі до місцевих керівників і кращому знанню ними місцевих ринків, людей і політики уряду країни перебування;

3) Регіоцентризм. У межах цього підходу передбачається, що глобальні ринки повинні керуватися регіонально, і призначення на керівні посади визначається специфікою регіону. Підхід застосовують, коли товари фірми продаються по всьому світі без змін і лише маркетинг враховує культурні відмінності країн або регіонів;

4) Геоцентризм. Відповідно до цього підходу, призначення на ключові посади визначається кваліфікацією працівника й не залежить від національності, культури, оточення. При цьому управління персоналом, виробництво, маркетинг, розподіл ресурсів здійснюються на глобальній основі.

Більша частина управлінських посад у регіональному відділенні(філії) міжнародної фірми належить місцевим громадянам. Це зумовлено наступними факторами:

1. Обмеженою мобільністю експатріантів.
2. Особливостями місцевої конкурентоспроможності. Місцеві управлінські кадри можуть краще розуміти місцеві умови, ніж будь-хто інший.
3. Місцевим іміджем. Управлінський персонал із місцевих кадрів може сприяти збільшенню реалізації (збуту) й розвитку вищої відповідальності співробітників.
4. Стимулами для місцевого персоналу.
5. Довгостроковими цілями. Як правило, експатріанти можуть орієнтуватись на більш короткострокові цілі ніж місцеві працівники, Серед причин використання експатріантів слід виділити:

1. Технічна компетенція. В країнах, що розвиваються, спостерігається дефіцит

кадрів з достатньою технічною підготовкою і тому використання експатріантів, які мають, як правило, більш високу кваліфікацію, є доцільним при освоєнні нових товарів або методів виробництва.

2. Підвищення кваліфікації керівного персоналу. Ознайомлення з досвідом багатьох країн розширює горизонти керівника.

3. Контроль. Керівники та спеціалісти, переведені з основної фірми за кордон, краще, ніж місцеві фахівці, володіють стратегією і тактикою МНК і навпаки, працівники із філії, запрошені до основної фірми, починають краще розуміти цілі та методи роботи МНК.

У системі управління людськими ресурсами міжнародної фірми підсистема стимулювання посідає важливе місце, Існують різноманітні підходи до визначення впливу факторів мотивації, культурних традицій, внутрішньодержавних особливостей, оптимальних рівнів оплати праці і т.ін.

В основі підсистеми стимулювання лежать принципи:

- системність;
- адаптивність;
- результативність;
- врахування національних особливостей.

Політика міжнародної фірми у сфері управління людськими ресурсами багато в чому спирається на універсальний підхід до управління персоналом у розвинутих країнах.

Моделі управління людськими ресурсами

Підхід	Американські організації	Японські організації
"Людський капітал"	Малі вкладення в навчання Навчання конкретним навичкам Формалізована	Великі вкладення в навчання Загальне навчання Неформалізована оцінка
"Трудовий ринок"	На 1 місці - зовнішні фактори Короткострокове наймання Спеціалізована драбина просування	На 1 місці - внутрішні фактори Довгострокове наймання Неспеціалізована драбина просування
"Відданість організації"	Прямі контракти з наймання Зовнішні стимули Індивідуальні робочі завдання	Гіпотетичні контракти Внутрішні стимули Групова орієнтація в роботі

Але західна практика управління не є однорідною. Існують принципові відмінності між тим, як здійснюється управління в США і Японії. Середнє положення між цими двома крайностями займає так назване "європейське" управління. У США відзначається непропорційна увага до техніки та технології на шкоду людському фактору, в той час як японська управлінська практика відрізняється орієнтацією на людину й підкресленою увагою до соціально-культурних факторів.

Форми стимулювання персоналу поділяються на групи:

1. *Основна матеріальна винагорода розглядається як базисна для будь-якої країни та умов праці.* Оклад становить, як правило, від 40% до 70% загального розміру винагороди працівника. Друга складова - надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди (для торгових працівників фірми) - становлять в сумі до 60% загальних виплат. І третя складова - участь у прибутках та опціони являють собою особливий інструмент стимулювання, який використовують далеко не всі міжнародні фірми і, в основному, застосовують для керівників.

2. *Компенсації*- специфічний набір інструментів стимулювання робітників (особливо при закордонних призначеннях). Це головне, що відрізняє системи винагород у "домашньому" середовищі від міжнародного. Фірми компенсують працівникові реальні й передбачувані затрати, пов'язані з переміщенням (транспорт, оренда приміщень, харчування), а також надають соціальні виплати та пільги (на навчання дітей, на проведення свят, відпусток).

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

4. *Змішане стимулювання* використовує комбіновані (матеріальні і нематеріальні) форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання та компенсації. Різноманітні прийоми спонукання робітників (призи, подарунки, пенсійні та страхові програми) спрямовані на укріплення лояльності працівників у теперішньому та стимулювання їх активної роботи в майбутньому.

До основних функцій міжнародної професійної підготовки відносять:

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

Основні причини ротації управлінських кадрів у компанії:

1) *Організаційні причини:*

- компанії прагнуть підвищити ефективність зовнішньоекономічних операцій;
- подолання етноцентризму, опанування менеджерами цінностей інших країн;
- поліпшення комунікацій між головним офісом і закордонними філіями (підлеглими).

2) *Людські причини* - причини, пов'язані з персоналом:

- поліпшення здатності до ефективної взаємодії завдяки розвитку таких якостей, як ввічливість, пунктуальність, тактовність, акуратність, чуйність, надійність, толерантність, вразливість;
- ігнорування рішень менеджерів нижчих рівнів;
- поліпшення загального управлінського стилю.

Трудові відносини в міжнародному контексті це:

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

Основні форми участі працівників в управлінні міжнародною компанією:

- спільне прийняття рішень (codetermination) - участь представників трудового колективу в засіданнях ради директорів з правом вето або без нього;
- гуртки якості (quality countrol circle) -регулярні збори працівників, на яких вони обговорюють й вирішують проблеми якості на своїх робочих місцях.

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

- міжнародна диверсифікація МНК;
- загроза вивезти підприємство (і робочі місця) за кордон;
- складність структури компанії та механізмів підпорядкованості в ній;

2. Особливості та принципи управління персоналом в інноваційній діяльності

Специфіка науково-технічної діяльності визначає такі особливості інноваційного менеджменту в частині управління персоналом:

- складність, новизна та оригінальність (неповторність) робіт;
- високий рівень невизначеності результатів НДДКР і, відповідно, ризик інвестування;
- недостатнє інформаційне забезпечення досліджень;
- висока плінність кадрів.

З іншого боку, як позитивні (стимулюючі) аспекти розглядається можливість реалізації потреб вищого рівня (творчих, само-реалізації) і потенційно значні обсяги прибутків.

Принципи управління персоналом в інноваційній діяльності загалом тотожні загальним принципам управління персоналом, сформульованим Анрі Файолем у 1923р., зокрема:

- 1) розподіл праці;
- 2) повноваження (компетенція та відповідальність);
- 3) дисципліна;
- 4) отримання наказів від безпосереднього керівника (безпосереднє керівництво);
- 5) єдність наряду (кожна група повинна об'єднуватись єдиним планом у межах загальної мети й мати одного керівника);
- 6) підпорядкованість особистих інтересів загальним;
- 7) справедлива винагорода персоналу;
- 8) централізація в розумній пропорції з децентралізацією (спеціалізацією);
- 9) скалярний ланцюг (від керівника вищої ланки до низової ланки);
- 10) порядок ("місце" для всього і все на своєму "місці");
- 11) справедливість;
- 12) стабільність робочого місця для персоналу (висока плінність кадрів знижує ефективність);
- 13) ініціатива;
- 14) корпоративний дух.

Ернст Дейл сформулював *чотири правила управління персоналом*:

- 1) не ускладнювати схему управління численними менеджерами з нашаруванням рівнів підпорядкованості;
- 2) не допускати горизонтального втручання менеджерів у роботу інших підрозділів;
- 3) не застосовувати надмірного контролю, об'єднувати групи з єдиними функціями під керівництвом одного керівника, причому таких груп повинно бути не більше п'яти;

4) формулювати несуперечливі завдання для конкретних служб. Склад працівників інноваційних організацій та зміст їх праці не є однорідним. Поряд з науковцями тут працюють інженери, техніки, лаборанти. Праця вчених може включати в себе типові та оригінальні роботи, роботи організаційного характеру. Тому в таких організаціях розклад для всіх працівників не може бути однаковим. Порівняно новими режимами роботи та типами графіків вважаються часткова зайнятість, скорочений робочий тиждень (сумований робочий день), гнучкий графік.

У наукових організаціях найчастіше застосовується графік, який може містити кілька варіантів: щоденний вибір часу початку та закінчення роботи; змінна тривалість робочого дня; виділення загального (присутнього) часу, що встановлюється

керівництвом, коли всі службовці повинні бути на роботі. На практиці використовуються також інші режими та типи графіків.

Вимоги до професійної компетенції менеджера включають (за Румянцевою З.П.):

- 1) розуміння природи управлінської праці та процесів менеджменту;
- 2) знання посадових і функціональних обов'язків, способів досягнення мети та підвищення ефективності роботи організації;
- 3) вміння використовувати сучасні інформаційні технології та засоби комунікацій;
- 4) мистецтво управління людськими ресурсами;
- 5) мистецтво налагоджування зовнішніх зв'язків;
- 6) здатність до самооцінки, робити правильні висновки й безперервно підвищувати кваліфікацію.

За Р.А.Фатхутдіновим *вимоги до професійного рівня менеджера* поділяються на дві групи:

- 1) знання та професійні вміння;
- 2) здатність працювати з людьми й керувати самим собою.

При цьому перша група включає:

- вміння обґрунтовувати й приймати рішення у динамічно змінних і невизначених ситуаціях;
- професійну інформованість у даній галузі;
- знайомство з світовим досвідом менеджменту;
- вміння управляти ресурсами, прогнозувати й планувати роботу;
- вміння використовувати сучасні інформаційні технології, засоби комунікацій.

Другу групу становлять:

- почуття обов'язку;
- чесність у відносинах і довіра до партнерів;
- вміння чітко висловлювати думки й переконувати;
- шанобливе й турботливе ставлення до працівників незалежно від їх становища;
- здатність до швидкого відновлення фізичних і духовних сил.

Специфіка інноваційних процесів (за А.К.Казанцевим) обумовлює творчий характер праці, вимагає різносторонніх знань, схильності особи до аналітичної діяльності, здатності концентруватися на конкретних проблемах, знань сучасних інформаційних технологій.

Виділяють три *категорії вимог до професійної компетенції менеджера інноваційної організації*:

- 1) знання теорії і навички у сфері управління;
- 2) комунікабельність і вміння працювати з людьми;
- 3) компетентність у сфері спеціалізації інноваційної організації.

Характер діяльності, а, отже, і вимоги до менеджера регламентуються змістом делегованих йому повноважень, які визначаються системою розподілу праці і спеціалізації, що існує в конкретній організації. У загальному випадку є два типи розподілу праці: горизонтальний (функціональний) і вертикальний (за вищим, середнім і низовим рівнями ієрархії).



Рис. 1. Структура робочого часу менеджера за рівнями ієрархії

Відповідно, вимоги до менеджера слід формулювати, виходячи з рівня ієрархії та комплексності проблеми, що вирішується в процесі інноваційного менеджменту.

Вимоги до менеджера формуються в сім груп (блоків):

- 1) загальна підготовка;
- 2) економіко-правова підготовка;
- 3) професійна підготовка в галузі менеджменту;
- 4) вміння розробляти якісні управлінські рішення в умовах невизначеності;
- 5) вміння організовувати себе й колектив на постановку та досягнення мети;
- 6) комунікабельність;
- 7) практичний досвід і навички.

Для оцінки ділових якостей особи як менеджера можна використати такий *підхід за критеріями*:

- 1) ділові якості (освіта, знання та досвід);
- 2) здібності (талант, геніальність, здібності й даній галузі);
- 3) культурний ценз і ерудиція;
- 4) чесність і порядність;
- 5) характер (воля, активність, самостійність, обов'язковість, оперативність, турбота про колег, сприйняття критики, вміння визнавати помилки);
- 6) орієнтація інтересів (матеріальна, соціальна, духовна);
- 7) вік (молодий, середній, похилий);
- 8) здоров'я (хороше, задовільне, погане).

До кожної з цих якостей встановлюється оцінка залежно від наявності чи впливу конкретної "якості" на ефективність менеджменту:

- 1 бал - якість відсутня або вплив негативний;
- 2 - якість виявляється іноді або вплив неістотний;
- 3 - якість виявляється нейтрально, як і вплив;
- 4 - якість виявляється часто і вплив позитивний;
- 5 - якість виявляється систематично, вплив більше ніж позитивний.

Далі проводиться експертна оцінка вагомості кожного показника за десятибальною шкалою і середньозважене значення інтегрального показника ділових якостей:

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 (\alpha_j \times \beta_{ij})}{n} . \quad (5.1)$$

де: β_{ij} - оцінка i -м експертом якості за j -м критерієм;
 α_j - вагомість j -го критерію для кожної групи менеджерів;
 $i = 1, 2, \dots, n$, кількість експертів;

$j = 1, 2, \dots, 8$, кількість оцінюваних якостей менеджера.

Результативний показник порівнюється зі значенням конкурентів, максимальним, мінімальним і середнім показниками.

3. Формування творчих колективів, стилі керівництва та організація праці

Формування колективів будь-якої організації включає кадрове планування та вивчення морально-психологічних аспектів створення працездатного колективу.

Кадрове планування передбачає:

1) визначення кількості фахівців у розрізі професій, планування потреби по кожному з етапів;

2) визначення способів залучення та скорочення персоналу;

3) планування використання кадрів відповідно до їх здібностей;

4) планування розвитку кадрового потенціалу;

5) визначення витрат на оплату праці персоналу.

Важливим, а, можливо, головним аспектом, є забезпечення морально-психологічного клімату в колективі, його оптимальних розмірів (максимальна чисельність групи - 5 осіб), чіткість постановки цілей, дотримання й регулювання норм і стандартів поведінки.

Для дослідження міжособистісних зв'язків використовують соціоматриці і соціограми.

Соціоматриця для групи

№ з/п	Хто вибирає	Кого вибирає 1,2,3,4,5	Отримані вибори	Всього	Прим.
1	А	X + + + -	3	4	
2	Б	+ X + - -	2	4	
3	В	+ + X o	2	2	
4	Г	+ + - X -	2	4	
5	Д	- - + +	2	4	

Отримані вибори

(+) 3 3 3 2 0

(-) 1 1 1 1 3

Всього 4 4 4 3 3

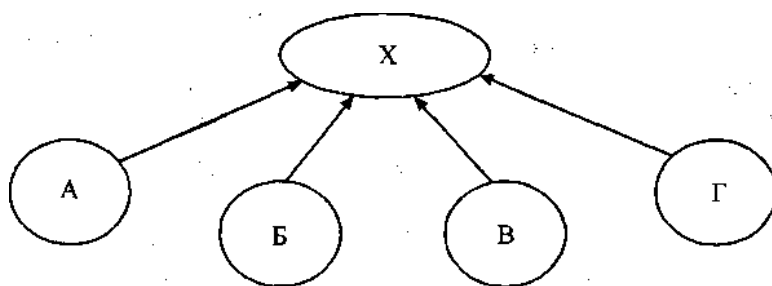
На основі матриці визначається рівень згуртованості групи, вибирається лідер (неформальний). Для складання соціограми встановлюють символіку відношень:

A --> B позитивний вибір А по відношенню до В

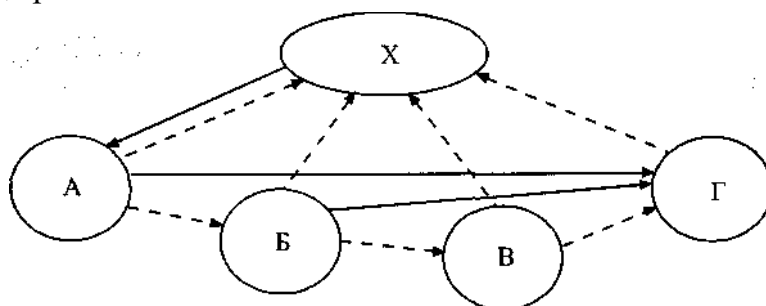
A <- B негативний вибір В по відношенню до А

A --- B взаємний позитивний зв'язок.

Потім за допомогою запитань проводять соціально-психологічні дослідження. Наприклад, на запитання "З ким Ви хотіли б провести вихідний день?" відповіді оформляють графічно.



І дають оцінку після події за допомогою питання "З ким Ви хотіли б працювати над проблемою?"



Як бачимо, формальним керівником є X, а фактичним лідером - Г.

Формулювання запитань здійснюється комплексно й коректно, відповіді подаються одночасно всіма членами колективу на картках із запитаннями. Результати оформляються інтегральною карткою для всіх відповідей.

Найважливіші ознаки сприятливого морально-психологічного клімату:

- 1) довіра й вимогливість членів групи;
- 2) доброзичливість і ділова критика;
- 3) вільне висловлення власної думки;
- 4) відсутність тиску з боку керівника;
- 5) достатня інформованість членів групи;
- 6) задоволеність належністю до групи;
- 7) високий ступінь взаємодопомоги;
- 8) відповідальність за стан справ кожного з групи.

Загалом, дійсність кінця ХХ - початку ХХІ ст. змінює мотиви людської активності, посилює важливість людського фактора розвитку в межах людського капіталу, теоретичні положення якого висунуті Т.Шульцем (США, 1960 р.) [13] і розвинуті в його наступних роботах, за що автор удостоєний Нобелівської премії в галузі економіки. Відповідні ідеї розвиває в 1961-62рр. англійський вчений Блау. Ці ідеї знаходять поширення в роботах голландських, французьких, іспанських економістів. Подальшу розробку теорія людського капіталу знаходить у праці американського вченого Геррі Беккера (Becker G.S. Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education. - N.Y., 1995), який у 1992 році теж отримав Нобелівську премію.

У практичному плані цей підхід знаходить відображення в змінах організації управління персоналом у Західній Європі - перетворення кадрових служб на служби людських ресурсів. У своїй діяльності ці служби керуються мотиваційними теоріями людського капіталу: здійснюють моніторинг динаміки трудових установок, зміну їх через залучення до управління, організації змішаних комітетів керівників і підпорядкованих працівників, застосовують нетрадиційні форми організації праці (гнучкий графік, розробка програм гуманізації праці й збагачення власне трудового

процесу).

Важливе значення для організації роботи групи має стиль керівництва - процес узгодження роботи членів групи.

Існують дві основні "шкали стилю":

1) "шкала влади" від ліберального, демократичного до авторитарного (керівники - суб'єкти управління);

2) "шкала пріоритетів" - керівник ставиться до членів групи як до об'єктів управління. Найчастіше використовуються елементи різних стилів.

Крім того розглядаються *стили управління*:

X - авторитарний (пряме регулювання та жорсткий контроль);

Y - демократичний (делегування повноважень, поліпшення відносин);

Z - японський (довготривала система наймання, колективні права та відповідальність, неспеціалізована кар'єра, наявний контроль і всебічна турбота про персонал).

Наукова організація праці (НОП) - це сукупність заходів забезпечення раціонального використання робочого часу, обладнання, зростання творчих і виробничих здібностей персоналу.

4. Особливості нормування та оплати праці в інноваційній діяльності

Нормування праці - процес визначення мінімально допустимої кількості (обсягу) продукції (робіт, послуг), що виробляються за одиницю часу (годину, зміну, місяць) або максимально допустимого часу для виконання конкретної операції. Невизначеність результатів інноваційної діяльності ускладнює застосування звичних методів (розрахунково-аналітичного, хронометражу, фотографії робочого часу, моментних спостережень, математико-статистичного).

Пропонується (Р.А.Фатхутдінов) застосовувати такі методи:

1) поелементний;

2) метод аналогій;

3) експертний.

Зміст поелементного методу полягає в нормуванні праце-місткості, вартості робіт на основі уніфікованих елементів об'єкта нормування та припущення, що працемісткість (собівартість) нового об'єкта дорівнює сумі його компонентів:

$$T_0(C_0) = \sum_{i=1}^n T_i(C_i) \times K_j \quad (5.2)$$

де: $T_i(C_i)$ - працемісткість (собівартість) i -го елемента об'єкта; :

K_j - j -та ознака відмінності (новизни, складності, освоєності тощо) нового об'єкта порівняно з базовим.

Розподіл працемісткості, розрахованої за формулою (5.2) здійснюється на основі даних статистичного обліку НДДКР, структури об'єкта й підрозділу, план-карт виконання робіт, індивідуальних нормованих завдань, техніко-економічного паспорта НДДКР чи інших документів.

Метод аналогій полягає в індивідуальній оцінці працемісткості на основі зіставлення з трьома аналогами.

Зміст експертного методу - колективна оцінка.

Найпоширеніша інформаційна база для розрахунків - це система статистичного обліку НДДКР; план-карти витрат праці та матеріалів на кожному з етапів НДДКР; контурні графіки розподілу витрат з теми; техніко-економічні паспорти НДДКР.

Форма оплати праці аналогічно, як і в інших видах діяльності, може бути погодинна та за результатами роботи. За результатами роботи оплата здійснюється, якщо існують кількісні показники роботи, можливості точного обліку та збільшення обсягів робіт, а також потреба в стимулюванні роботи.

Погодинна форма застосовується, якщо немає можливості збільшення випуску продукції, процес роботи регламентований або безперервний і ритмічний, а збільшення обсягів може привести до погіршення якості роботи. В інноваційній діяльності широко застосовується безтарифна, контрактна форма оплати робіт.

Сучасні підходи до управління персоналом, а відповідно і до мотивації, базуються на визнанні факту формування нової професійної групи, роль грошової мотивації у якій відповідно знижується. Зростає прагнення до творчої самореалізації, задоволення від виконаної роботи, корпоративного успіху. Це зумовлює урізноманітнення видів матеріального стимулювання (зростання ролі погодинної оплати праці, збільшення частки нестабільних елементів зарплати (премій, бонусів) до однієї третини розміру оплати - залежно від результатів).

На сьогоднішній день погодинною оплатою праці охоплено не менше 70% робітників високотехнологічних галузей у США, Франції і до 60% у Великобританії, Німеччині. Особливого поширення ця форма знаходить у Японії, де її розглядають не як винагороду за роботу, а як вартість життя працівника.

Мінімальну погодинну зарплату ($MЗП_{год}$) розраховують як:

$$MЗП_{год} = MЗП_{міс} / H_{міс}, \quad (5.3)$$

де: $MЗП_{міс}$ - мінімальна зарплата за місяць;
 $H_{міс}$ - місячна норма тривалості роботи.

В інноваційній діяльності особливого поширення набуває оплата праці на підставі оцінки результатів (заслуг) з використанням багатофакторних методів. У США найчастіше враховують такі фактори, як: результативність, якість, своєчасність виконання завдань, методи роботи, дотримання правил техніки безпеки, рівень адаптації до робочого місця.

У Великобританії застосовується модель "5x5" (п'ять факторів, п'ять оцінок):

1) швидкість виконання проекту: (А) дуже повільно; (В) повільно; (С) середньо; (Д) швидко; (Е) дуже швидко.

2) готовність до рішень: (А) перекладає відповідальність; (В) ухиляється від відповідальності; (С) середній рівень; (Д) любить приймати рішення; (Е) шукає відповідальну роботу.

3) ініціативність у роботі: (А) йде відомим шляхом; (В) зрідка виявляє ініціативу; (С) середній рівень; (Д) часто виявляє ініціативу; (Е) виявляє ініціативу на рівні оригінальних ідей.

4) ставлення до колективу: (А) активний антагоніст; (В) пасивний антагоніст; (С) нейтральний (Д) пасивно контактний; (Е) активно контактний.

5. Сутність японського та американського методу управління персоналом

Загальної теорії менеджменту, придатної для всіх часів і народів, не існує - є лише загальні принципи управління, що породжують японська, американська, французька або німецька системи менеджменту зі своїми неповторними особливостями, оскільки враховують визначені національні цінності, особливості національної психології, менталітету і та. ін.

У практиці управління персоналом останніми роками чітко прослідковується переплітання різних його моделей: американської, японської та західноєвропейської. В цьому виявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації як системи (не лише функціонуючої, але й такої, що розвивається), на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті - управління людськими ресурсами.

У сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський.

Американський передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі "посади" і "підтягування" до найбільш відповідних працівників за схемою - "посада-працівник". Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності та результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробці кількісних цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Характерними умовами праці є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, учених і виробників у наскрізні колективи –проектно-цільові групи.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики "вхід-вихід", при якій процедура відбору кадрів проста і тому працівника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Японська система менеджменту визнана найбільш ефективною в усьому світі і головна причина її успіху - вміння працювати з людьми. Японія першою у світі стала розвивати сучасний менеджмент із "людським обличчям", залучаючи всіх працівників до діяльності підприємства(фірми), до виготовлення якісної продукції з низькими витратами. В бідній природними ресурсами країні традиційно культивується принцип: "Наше багатство -людські ресурси", відповідно до якого створюються умови для найбільш ефективного використання цих ресурсів.

Останніми роками в усьому світі зростає інтерес до японських форм і методів управління, тому що швидкий і успішний розвиток економіки цієї країни дозволив їй зайняти лідируюче становище у світі. Японія є найбільшим у світі виробником легкових автомобілів; домінує у виробництві майже всіх категорій масових напівпровідникових мікросхем; визнана найбільш конкурентоспроможною країною у світі; займає лідируючі позиції в забезпеченні грамотності, соціальної політики, якості життя. Ці й інші успіхи багато в чому обумовлені високим рівнем менеджменту, засновниками якого були Мацусіта, Курага, Ісізака, Хонда, Моріта, Ібука та ін.

Японська система управління розвивалася частково під впливом місцевих традицій, частково - внаслідок американської окупації після другої світової війни, частково - як реакція на необхідність боротьби з бідністю й розрухою після війни.

На процес формування японського менеджменту вплинули американські ідеї управління. Так, найважливішим в ідеї японського менеджменту є те, що працюючий за найманням повинний усе життя трудитися в одній фірмі, має американське походження, але в Японії ця ідея дала величезний ефект.

Японський менеджмент постійно використовує найбільш корисні концепції управління західних країн, їхні методи і техніку, пристосовуючи їх до своїх національних особливостей, зберігаючи й підсилюючи тим самим свої цінності та сприяючи встановленню особливого стилю мислення і методів, властивих лише японським менеджерам.

Японська модель менеджменту ґрунтується на філософії "ми усі одна родина" і тому найважливіше завдання японських менеджерів - установити нормальні стосунки з робітниками, сформувати розуміння того, що робітники і менеджери - одна родина. Компанії, яким удалося це зробити, досягають найбільшого успіху. Опитування працівників фірми SONY показали, що 75-85% опитаних вважають себе однією "командою", і їх спільні дії принесуть усім її членам користь.

Японці називають організацію "ути", що означає "будинок, родина", і переконані, що можна змінити світогляд, розлучитися, змінити прізвище й ім'я - неможливо лише змінити фірму.

Важливою складовою частиною японського менеджменту є система довічного або довгострокового наймання (виробничого стажу). Просування по службі в Японії насамперед залежить від віку та стажу, а потім уже враховуються всі інші якості. Працівники, що перейшли в іншу компанію, позбавляються виробничого стажу й починають усе спочатку. Тих, хто змінює місце роботи, втрачають у відношенні оплати праці, пільг, пенсії; їх розглядають як людей другого сорту.

Своєрідний і порядок ротації на японських фірмах. На відміну від США, де людина може все своє життя працювати майстром, якщо це задовольняє її та компанію, в Японії вважають, що тривале перебування працівником на одній посаді призводить до втрати його інтересу до роботи, зниження рівня відповідальності.

Специфіка японського менеджменту, що враховує психологію людей і їхній соціальний статус, і дозволила домогтися незвичайних успіхів у промисловості, сприяла вдосконаленню традиційних методів управління кадрами в інших країнах з розвинутою економікою.

В Європі і США чітко визначені службові обов'язки інженера, техника та робітника. Обидві моделі - американська і японська мають як "плюси" так і "мінуси". Тому у світовій практиці намітилась тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами.

6. Досвід управління персоналом компанії ІВМ, на фірмі "Дока"

ІВМ є однією з найбільших у світі промислових корпорацій з виробництва комп'ютерів і офісного обладнання. Основу її спеціалізації становлять великі ЕОМ. ІВМ - яскравий представник сімейства транснаціональних корпорацій; приблизно половина її операцій припадає на закордонні філії, які розташовані головним чином у країнах Західної Європи та в Японії, тобто державах, економіка яких готова до прийняття її продукції і які знаходяться на вістрях науково-технічної революції.

Серед багатьох досягнень, якими ІВМ привертає до себе увагу ділових кіл і широкої публіки, керівники корпорацій та дослідники-економісти особливо відзначають її неординарну систему управління, вважаючи, що саме цій системі корпорація зобов'язана і своїм становищем технологічного лідера, і своєю фінансовою міццю. Є в ІВМ і свій "коник", своя характерна риса. Це -обслуговування покупців, що є опорою її своєрідної системи маркетингу.

У системі управління ІВМ втілюються новітні досягнення західної управлінської школи. Концепція ІВМ спирається насамперед на гуманістичну традицію західної управлінської думки. Головним інструментом управління в ІВМ слугує її культура, основним елементом якої є визначений набір переконань, спільних цінностей. У ІВМ це повага до людини, прагнення до досконалості, надання покупцеві найкращого обслуговування. Ці основні принципи і слугують орієнтиром для людей при ухваленні рішення з тієї або іншої конкретної проблеми. Особливе значення має другий принцип, під яким розуміється не лише установка на створення продукції вищої якості, але й більш широке прагнення в усіх випадках аналізувати всі можливі варіанти й знаходити оптимальне рішення. Звідси -популярне в ІВМ гасло "Думайте!".

ІВМ слідкує за репутацією, якої вона набуває у своїх співробітників, а також суспільства в цілому. Вона займається благодійною діяльністю, на яку витрачає десятки мільйонів доларів щорічно, хоча порівняно з її доходами це дуже невелика сума. Виграють і комерційні інтереси, оскільки в ході цієї діяльності налагоджуються контакти з урядом і потенційними покупцями. Добродійність - не єдиний засіб, за допомогою якого ІВМ створює образ корпорації-громадянина. До списку її пріоритетів, що визначають, чиї інтереси вона враховує у своїй діяльності, включене і суспільство в цілому.

Фірма ІВМ, як і інші компанії наукомістких галузей, активно проводила і проводить постійну реорганізацію своїх підрозділів. Це зумовлено динамічною зміною ситуації на ринку у зв'язку з прискоренням морального старіння продукції.

З 1968 по 1982 рік ІВМ двадцять разів реорганізовувала свою структуру. За станом на 1988 рік фірма мала структуру управління, в межах якої рада директорів і рада управління через центральне правління здійснювали загальне керівництво. При цьому центральне правління адміністративного та координаційного центру фірми займалося вирішенням питань, пов'язаних з плануванням виробництвом науково-дослідних робіт, розподілом урядових і приватних замовлень, фінансами, збутом продукції в США і за- кордоном, оформленням патентів і ліцензійних договорів, організацією інформаційного обслуговування, комплектуванням кадрів і їхньою підготовкою. Для здійснення цих управлінських функцій у центральному правлінні створювалися відповідні відділи. Як правило, відділи, що входили до ІВМ підприємства і науково-дослідні лабораторії були об'єднані у виробничі відділення, що у свою чергу складали групи відділень. Керівництво груп безпосередньо підпорядковувалося центральним органам управління фірми. Виділення груп і відділень

здійснювалося залежно від спеціалізації з випуску того або іншого виду продукції.

Зміни організаційної структури відбивали реакцію фірми на мінливі умови на ринку або проблеми, що виникали у внутрішньофірмовій кооперації. Для розробки й виробництва нової продукції іноді створювалися спеціальні відділення, що діяли подібно до незалежних фірм і самостійно проводили свою виробничу і ринкову політику. При уповільненні або припиненні цього зростання намічалася реорганізація: злиття відділення з іншими або зміна його внутрішньої структури.

Головний результат реорганізації - створення п'яти, практично автономних, відділень з кількості основних видів продукції фірми. Кожне з відділень займалося не лише розробкою і виробництвом, але й маркетингом своєї продукції.

Керування персоналом- принцип поважного ставлення до особистості лежить в основі відносин фірми ІВМ з персоналом. Протягом усієї історії фірми простежується посилена орієнтація на людину. Ця орієнтація включає політику гарантованої зайнятості в періоди економічного спаду, демократичну форму спілкування всіх працівників фірми незалежно від посади, величезний розмах професійного навчання (навіть тоді, коли підвищення кваліфікації не було нормою в інших компаніях);

- використання дистанційного методу роботи, що практикується промисловими компаніями, цільове управління, яке базується на якості послуг, що надаються клієнтові, і на кінцевому результаті діяльності, робить зовсім не обов'язковим виконання однієї і тієї ж роботи в тому самому місці й у той саме час.

Дистанційний принцип роботи в першу чергу стосується тієї частини персоналу, яка за родом своєї діяльності змушена досить часто працювати за межами приміщення фірми:

- а) надання співробітникам фірми можливості використовувати так званий гнучкий робочий день;
- б) надання співробітникам фірми права працювати вдома (цим правом скористалися 25 тисяч чоловік, робочі місця яких були обладнані домашніми терміналами);
- в) проведення заходів щодо догляду за дітьми співробітників фірми;
- г) виділення співробітникам із коштів фірми до 50 тисяч доларів на лікування їхніх дітей з фізичними недоліками або психічними відхиленнями;
- д) надання допомоги родинам при зміні місця проживання;
- е) надання співробітникам передпенсійної відпустки терміном до одного року, психологічна підготовка персоналу перед виходом на пенсію;
- ж) для реалізації принципу надання рівних можливостей як чоловікам, так і жінкам активно здійснюється низка програм, що дозволяє жінкам продовжувати роботу після народження дітей.

Отже, компанія ІВМ досягла існуючих величезних розмірів так швидко завдяки своєму невгамовному прагненню бути кращою з кращих. У цьому і полягає її секретна зброя. Зрозуміло, ІВМ випускає корисні вироби, але що дійсно викликає прихильність до неї з боку багатьох людей, так це її прагнення до досконалості. До компанії приходять честолюбні молоді люди, чиї задуми у їх масштабах прирівняні до задумів ІВМ. Приплив нових талантів зберігає компанію молодою, повною життя. Але вік не є вирішальним чинником, оскільки майже всі співробітники ІВМ усю свою професійну кар'єру пов'язують з компанією, залишаючись у ній до виходу на пенсію. ІВМ дійсно є однією із найбільш шанованих компаній в Америці, і це є доброю ознакою.

Історичне значення ІВМ полягає не лише в тій важливій ролі, яку вона відіграла в створенні "японського чуда". Досвід компанії має особливе значення й тепер, коли багато

фірм жадають зрівнятися з японцями. Він демонструє хоча б те, що нетиповий для нас, підхід японців до життя властивий не лише японському світоглядові, а характерний і для західної культури. Найважливіше те, що, досвід ІВМ дозволяє сформулювати придатну для використання модель управління, яка побудована на основі більш дохідливих для західного менеджменту понять (її сприйняттю не заважають "негативні" нашарування японського бачення світу).

Управління персоналом на фірмі "Дока". Батьки-засновники компанії "Соні" витратили на розробку назви своєї фірми цілих три місяці. На обмірковування назви на фірмі Володимира Довганя теж потрібен був пристойний термін - майже три тижні. Усім співробітникам увечері давалося завдання: придумати до ранку хоча б десять нових варіантів. Через день ще десять. І так до переможного кінця. Наради ці відбувалися на кухні Довганя площею шість квадратних метрів. Відсутність офісу на той момент нікого особливо не бентежила. В голові Довганя сплигло якоесь малозрозуміле слово "дока"... Почали з'ясовувати. Російське слово, стародавнє, за В. Далем означає "майстер", "мастак", "умілець". Зійшлися на тому, що це саме те, що потрібно, і зареєстрували у виконкомі мале підприємство "Дока". В компанії "Дока" в той час (1990 р.) було п'ять чоловік - майбутнє ядро великого і колективу.

Стати відомими у своєму рідному місті, Тольятті, фірмі вдалося буквально миттєво. Насамперед вони вивісили першу в місті зовнішню рекламу. Оскільки команда складалася в основному з механіків, багато хто з яких до того ж були дипломованими інженерами, на одній з нарад було прийнято епохальне рішення: виробляти й продавати устаткування для виробництва картопляних чіпсів. Перший офіс фірма відкрила в перукарні, що збанкрутувала.

Згодом Володимир Довгань знайшов десь за містом недобудовані корівники. Відразу була проведена перша купівля нерухомості - викуп цих недобудованих бетонних коробок. Було вирішено змонтувати в них завод з випуску устаткування для виробництва хрусткої картоплі. В.Довгань завжди мріяв про те, щоб люди працювали головою, а не тягай звичну лямку. Щоб було піднесення, щоб співробітники творчо підходили до справи. Колектив з п'яти чоловік розрісся до тридцяти, почали складатися зовсім інші відносини. Вперше з'явилася ієрархія. Було створено виробничий відділ, конструкторський, бухгалтерія, відділ постачання, з'явився офіс-менеджер.

В.Довгань наполіг на тому, щоб перша квартира, яку вони придбали за гроші фірми, дісталася не йому і не його заступнику, а головному інженерові фірми. Згодом Довгань неодноразово купував квартири й машини перспективним співробітникам. Не за вислугу років, а просто тому, що завжди відчував бажання створити щось серйозне, довговічне, спираючись саме на людські відносини. Проте пізніше він переконався, що якщо справа побудована винятково на довірі, на тому, що компанія дає окремим людям, істотної віддачі фірма, як правило, не знаходить. Так, довіра необхідна, але необхідний і контроль. Підлеглим потрібно не лише давати, але й вимагати від них. Лише тоді обидві сторони - і співробітник, і фірма - будуть у вигащі.

Прагнення фірми виробляти, а не перепродувати готову продукцію, підказувало відповідні шляхи розширення бізнесу. Наступним кроком до успіху було освоєння ринку алкогольних напоїв та ринку "швидкої їжі".

У перші роки існування фірми "Дока" її кадрову політику визначала одна дуже важлива обставина: ледь зароджена компанія не мала у своєму розпорядженні взагалі ніяких ресурсів.

На початку шляху "Дока" являла собою невеличку фірму, що в принципі не могла платити своїм співробітникам стільки, скільки коштувала їхня праця. Закінчилося тим,

що фірма дала перші оголошення в газети. Однак це не принесло плідних результатів.

Згодом добором персоналу зайнялись провідні спеціалісти та психологи із Санкт-Петербурга та Тольятті. Відбір проводився по вузах. За три місяці спеціалісти провели опитування більш ніж 3000 кандидатів, із яких було відібрано 1000, і в результаті з них було обрано лише 3 чоловіки.

Величезна увага на фірмі приділяється саме молодому персоналу, вихованню першокласних спеціалістів. Результатом цього стало відкриття спеціальної школи "Дока-Юніор". Основні зусилля керівництво фірми спрямовувало на те, щоб навчити персонал думати, примусити діяти самостійно, вчитись вдосконалювати свої результати.

ТЕМА 7. КЕРІВНИЦТВО БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ

1. *Сутність керівництва міжнародними корпораціями.*
2. *Мистецтво лідерства.*
3. *Лідерство в організації.*
4. *Інформаційна діяльність ТНК.*
5. *Контроль над власністю та вищі органи управління корпорацією.*

1. Сутність керівництва міжнародними корпораціями

Важливий внесок поведінкового підходу до теорії лідерства полягає в тому, що цей підхід допоміг провести аналіз і скласти класифікацію стилів керівництва. Стиль керівництва в контексті управління - це звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, з метою впливу на працівників і спонукання їх до досягнення цілей організації. Ступінь, до якого керуючий делегує свої повноваження, типи влади, які він використовує, і його турбота, перш за все, про людські відносини або перш за все про виконання завдань - все відображає стиль керівництва, що характеризує даного лідера.

Формування поведінкового менеджменту стало результатом посилення взаємозв'язків концепції людських відносин із психологією, соціологією, ергономікою. На відміну від концепції людських відносин, яка зосередила основну увагу на налагоджуванні міжособистісних стосунків, поведінковий менеджмент надає більшою мірою допомогу працівникам в усвідомленні своїх власних можливостей на основі використання висновків поведінкових наук.

Представниками поведінкового менеджменту є такі авторитетні дослідники: Лайкерт, Маслоу, Мак-Грегор, Герцберг.

Мак-Грегор запропонував відому дихотомію менеджменту: теорію "Х" і теорію "Y".

Теорія "Х" являє собою традиційний погляд на управління та контроль, або передумови поведінки автократичного керівника по відношенню до працівників, згідно з яким:

1. Кожна звичайна людина не бажає працювати й намагається ухилитися від роботи, наскільки це можливо.
2. Оскільки люди не схильні до праці, доводиться їх примушувати, керувати ними й погрожувати їм покаранням, якщо вони не докладають належних зусиль для досягнення організаційних цілей.
3. Кожна людина не честолюбива, понад усе прагне особистого спокою, намагається

уникнути відповідальності, хоче бути підлеглою, щоб нею керували.

На основі таких вихідних припущень автократ, як правило, максимально централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і обмежує їх свободу в прийнятті рішень. Автократ здійснює психологічний тиск, використовує погрози.

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

1. Праця для людини так само природна, як і гра на відпочинку.
2. Люди наділені здібностями для самоуправління та самоконтролю.
3. Відданість цілям є функцією винагороди, яка асоціюється з досягненням цих цілей.
4. Нормальна людина, відповідно до умов, не лише бере на себе відповідальність, а й прагне її.
5. У людей під час вирішення організаційних проблем часто виявляється схильність до творчості, багате уявлення, винахідливість.

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

Це уявлення демократичного керівника про працівників. Він надає перевагу таким механізмам впливу, які апелюють до потреб більш високого рівня: потреб у належності, високій меті, автономії та самовираженні. Такий керівник уникає нав'язування своєї волі підлеглим.

Ленсіс Лайкерт запропонував 4 базових системи стилю лідерства, які, на його думку, можуть класифікувати поведінку керівників.

Система 1. *Експлуаторсько-авторитарна*. Керівники такого стилю мають характеристики автократа.

Система 2. *Прихильно-авторитарна*. Керівники такого стилю можуть підтримувати авторитарні відносини з підлеглими, але вони дозволяють підлеглим, хоча й обмежено, брати участь у прийнятті рішень. Мотивація створюється винагородою, а в деяких випадках - покаранням.

Система 3. *Консультативно-демократична*. Керівники виявляють значну, але не повну довіру до підлеглих. Є двохстороннє спілкування та деяка довіра між керівниками та підлеглими. Важливі рішення ухвалюються нагорі, але багато конкретних рішень приймаються підлеглими.

Система 4. *Основа на участі*. Передбачає групові рішення та участь працівників у прийнятті рішень. На думку Лайкерта, така система найдійовіша, бо керівники повністю довіряють підлеглим. Взаємовідносини між керівниками й підлеглими дружні і взаємно довірчі. Прийняття рішень вищою мірою децентралізовано. Спілкування двохстороннє й нетрадиційне. Лідери системи 4 - це керівники, які заохочують участь працівників в управлінні (теорія "Y"). Крім того, вони зорієнтовані на людину, на протигагу керівникам системи 1, зорієнтованим на роботу.

Дослідження Лайкерта показали, що найефективніші керівники низового рівня приділяли увагу перш за все людським аспектам проблем, що стояли перед їх підлеглими, і створювали відносини на підставі взаємодопомоги. Вони продумано поділяли підлеглих на виробничі групи й ставили перед ними складні завдання. Такі керівники використовували групове керівництво замість традиційних індивідуальних бесід з підлеглими.

Управлінська решітка. Блейк і Мутон побудували решітку (схему), що включає 5 основних стилів керівництва. Вертикальна вісь цієї схеми ранжує ступінь

урахування інтересів людей за шкалою від 1 до 9. Горизонтальна вісь ранжує ступінь урахування інтересів виробництва також за шкалою від 1 до 9. Стиль керівництва визначається цими двома критеріями. Блейк і Мутон описують середнє і 4 крайні позиції решітки, як:

1.1. Страх перед бідністю. У цьому випадку від керівника вимагається лише мінімальне зусилля, для досягнення такої якості роботи, яка дозволить запобігти звільненню.

Об'єднане управління. Докладання мінімальних зусиль для досягнення необхідних виробничих результатів є достатнім для збереження членства в організації.

1.9. Будинок відпочинку. Керівник зосереджується на добрих, щирих людських взаємовідносинах, але недостатньо піклується про ефективність виконання завдань.

Управління в дусі загороднього клубу. Скрупульозна увага до задоволення потреб людей створює комфортну та дружелюбну атмосферу і робочий ритм в організації.

9.1. Авторитет - підпорядкування. Керівник дуже піклується про ефективність виконуваних робіт, але мало звертає уваги на моральний настрій підлеглих.

Влада - підпорядкування. Ефективність виробництва залежить від створення таких робочих умов де людські аспекти присутні мінімальною мірою.

9.9. Команда. Завдяки посиленій увазі до підлеглих і ефективності керівництва підлеглі свідомо приєднуються до цілей організації, що забезпечує як високий моральний настрій, так і високу ефективність.

Групове управління. Виробничі успіхи досягнуті відданими своїй роботі працівниками; взаємозв'язок через загальний внесок в організаційні цілі приводить до створення взаємовідносин, оснований на довірі та повазі.

Блейк і Мутон виходили з того, що найбільш ефективним стилем керівництва - оптимальним стилем - була поведінка керівника в позиції 9.9. На їх думку, такий керівник поєднує в собі високий ступінь уваги як до своїх, підлеглих, так і до продуктивності. Економісти Блей і Мутон розуміли, що є багато видів діяльності, в яких складно чітко й однозначно виявити стиль керівництва, але вважали, що професійна підготовка та свідоме ставлення до цілей дозволяє всім керівникам наближатись до стилю 9.9, підвищуючи ефективність своєї роботи. Було проведено чимало емпіричних досліджень і є багато прикладів, які свідчать про ефективність цієї управлінської решітки.

2. Мистецтво лідерства

Стиль управління, який обирає керівник, залежить від багатьох чинників: рис характеру, моральних цінностей, життєвої позиції, мотивів діяльності, почуття внутрішньої свободи тощо.

Найбільш поширені стилі управління можна поділити на кілька груп з такими умовними назвами:

Керівництво. Ви, як керівник, зосереджуєте свої зусилля на безпосередньому управлінні: всі справи вирішуєте самі, а своїм підлеглим лише вказуєте, що, де, коли і як потрібно зробити. Такий стиль управління доцільно обирати в роботі з новачками. Адже досвідчені фахівці здатні чимало питань вирішувати самостійно, тому сподіваються, що ви їм довірятимете й делегуватимете певні повноваження.

Підтримка. Ви допомагаєте утвердитися тим працівникам, котрі вже багато чого навчилися, але ще не цілком певні, що зможуть виконувати ту чи ту роботу самостійно. В такому разі ваша підтримка та постійна увага до підлеглих надзвичайно важлива.

Делегування. Тим працівникам, котрі здатні діяти самостійно на нижчих щаблях управління, ви доручаєте виконувати певні функції, що належали до вашої компетенції. Зрозуміло, що за такого стилю управління ви вивільняєте час для вирішення важливих питань, до яких раніше "руки не доходили". Втім, пам'ятайте: так діяти ви можете лише в тому разі, якщо добре дібрали й навчили персонал, правильно розподіляєте обов'язки, координуєте виконання ваших доручень, контролюєте процеси виконання завдань, надаєте підлеглим потрібну інформацію.

Наставництво. Цей стиль варто обрати тоді, коли ви, здійснюючи безпосереднє управління, водночас навчаєте своїх працівників виконувати завдання самостійно.

Обравши той чи той стиль управління, будьте готові до того, що вам не відразу вдасться керувати по-новому. На перешкоді стоятимуть суто психологічні чинники, що визначатимуть вашу поведінку та реакцію ваших підлеглих: висування цілей, надто далеких від працівників; небажання визнати успіхи членів своєї команди; брак часу для підлеглих; небажання щось змінювати; відмова перебрати на себе делеговані функції; небажання вчитися тощо.

Кожному бізнесмену, як керівникові, варто опанувати мистецтво лідерства. Наводимо деякі правила поведінки лідера.

Правила поведінки лідера, який надихає інших на успіх

- Справжній лідер підтримує, а не наполягає.
- Мудрий лідер спонукає інших до дії, але не примушує їх.
- Лідерство - це залучення інших до справи.
- Лідерство - це передусім бачення проблеми чи справи, а вже потім - дії.
- Лідер завжди усвідомлює, що люди важливіші, ніж речі.

Лідерство - це мистецтво, вміння, яке виробляють і застосовують дуже обережно. Це поняття не слід ототожнювати з самою лише посадою.

Варто засвоїти такі не дуже складні істини:

- Лідер - це не той, хто просто йде шляхом до блиску та слави, а той, хто бере на себе відповідальність на цьому шляху.
- Потрібно більше зважати на об'єктивні обставини, а не на думки інших.
- Необхідно зосереджуватися на кінцевих результатах роботи, а не на тимчасових успіхах та поразках.
- Лідер повинен звертати більше уваги на виконання роботи, а не на похвалу чи докір, на особисті емоції.
- Треба бути готовим взяти на себе відповідальність не лише за успіх, а й за поразку.
- Взяти на себе відповідальність означає перебрати на себе обов'язок знаходити вихід навіть тоді, коли всі говорять, що ситуація безвихідна.

Не словом, а ділом

- Бути лідером означає діяти, а не просто мати гарні ідеї.
- Справжній лідер не витрачає занадто багато енергії на планування - вона потрібна йому, щоб виконати те, що запланував.
- Дії спонукають до творчої активності.
- Майже кожна дія краща за тривалу бездіяльність, зумовлену невизначеністю.

Лідерство - це праця для добра справи

- Лідерство потрібно сприймати лише як роботу, за своєю суттю таку саму, як усі інші роботи.
- Бути лідером означає передусім надавати послуги, а не отримувати їх.
- Такі риси лідера, як стриманість, правдивість та простота, важливіші за будь-

які дипломи та медалі.

Як лідер, ви повинні пам'ятати про такі важливі речі:

- Самозакоханість лідера рано чи пізно його знищить.
- Атмосфера всередині групи є відображенням вашого психологічного стану.
- Власне "я" може допомагати, але може й перешкоджати вам проводити підприємницьку діяльність. За допомогою свого "я" ви будете домагатися успіху в тому разі, якщо потік своєї енергії спрямуєте на досягнення цілей вашої фірми, а не всередину себе самого.

Лідер і його особисті бажання

- Справжній лідер свої особисті бажання ставить на останнє місце, а не на перше.
- За будь-яких обставин лідер мусить задавати собі запитання: "Що я хотіла (хотів) б зробити?", "Що зараз насправді потрібно?", "Яке рішення правильне?"
- Лідер повинен завжди пристосовуватися до обставин, відсуваючи на задній план власні вподобання та емоції.
- Лідерство - це здатність брати до уваги бажання та почуття інших, а не ігнорувати їх задля "виконання роботи". Одне з важливих завдань лідера – дбати про інтереси інших.
- Справжній лідер ніколи не думає про власну популярність: його увага повинна зосереджуватися на пошуку оптимальних рішень для добра справи.

• Мудрий лідер ніколи не йде на повідку власних емоцій та упереджень - насамперед він дотримує принципів справедливості.

Лідерство - це інтуїція, поєднана зі здоровим глуздом

- Мудрий лідер завжди думає про те, що є, а не про те, що могло б бути.
- Справжній лідер більше зважає на те, що справді працюватиме, а не на стереотипні уявлення, в тому числі й власні.
- Лідер віддає перевагу фактам перед думкою про те, що він сам чи хтось інший має рацію.
- Мудрий лідер переконує послуговуючись вагомими аргументами, а не використовуючи владу, яку дає його посада.

• Лідер повинен керуватися здоровим глуздом. Щоб не втрачати здорового глузду, треба постійно вчитися на власному та чужому досвіді.

• Варто водночас керуватись і здоровим глуздом, і інтуїцією. Здоровий глузд допомагає перевіряти інтуїтивні припущення та відчуття. Натомість інтуїція може спонукати зазирнути за межі відомого в невідоме з позицій здорового глузду.

Лідер повинен бути лояльним

- Сприймайте людей такими, якими вони є, а не такими, якими ви хотіли б їх бачити.
- Сприймайте ситуацію такою, якою вона є, а не такою якою ви хотіли б її бачити.
- Будьте терплячими. Не забувайте: для того щоб виробити в людей новий погляд на речі, потрібен час.
- Якщо ви хочете, щоб вас оточували віддані люди, будьте відданими їм.
- Щоб здобути пошану та симпатію, треба самому виявляти ці почуття.
- Перед тим як висловити своєму працівникові зауваження, переконайтеся, що він готовий сприйняти вашу критику.

Принципи гнучкості

- Будьте готові визнавати свої помилки.

- Постійно змінюйте власне уявлення про досконалість. Досконалість людської поведінки - це риса, яку слід постійно розвивати.

- Пристосовуйте свої дії до конкретної ситуації.

- Розглядайте кожну наступну ситуацію з початку.

- Не встановлюйте занадто багато правил, щоб вони не зруйнували здорову психологічну атмосферу на вашому підприємстві.

- Навчіться сприймати погляди інших людей: вони можуть виявитися кращими за ваші власні.

- Намагайтеся відчувати душевний стан своїх працівників.

Лідер допомагає своїм підлеглим самоствердитися

- Намагайтеся підтримувати своїх підлеглих у роботі, заохочувати їхню творчу ініціативу, винахідливість, розвивати їхні лідерські риси.

- Дозвольте своїм працівникам вчитися на помилках.

- Будьте готовими йти на компроміс. Не вимагайте від людей більшого, ніж вони можуть зробити. Якщо ви збільшите навантаження, то робіть це поступово.

Лідер розвиває сильні сторони свого підприємства

- Працюйте над удосконаленням найкращих рис ваших працівників, а не наголошуйте на найгірших. Набагато більшого ви досягнете тоді, коли будете підтримувати їх, а не тоді, коли недооцінюватимете їхні можливості.

- Приділяйте більше уваги сильним, а не слабким рисам своїх підлеглих.

- Спрямовуйте свою енергію переважно на тих людей, хто вас розуміє й підтримує, а не на тих, хто схильний вам протистояти.

- Не витрачайте надто багато сил на усунення неприємних ситуацій. Краще посилюйте позитивні сторони в діяльності вашого підприємства. Тоді вся негативна енергія поступово розвіється сама собою.

- Не дозволяйте підлеглим вдаватися до всуціль негативної критики. Навчіть працівників самим знаходити можливі розв'язки проблеми.

- Всіляко заохочуйте й підтримуйте тих підлеглих, котрі не лише говорять, але й діють.

3. Лідерство в організації

На початку 80-х років Коуз і Поснер розпочали дослідження, в межах якого ставили питання кільком тисячам представників бізнесу та урядових адміністрацій: "Які риси особистості чи характеристики поведінки Ви очікуєте від своїх керівників або цінуєте в них?" У 225 отриманих відповідях рис та характеристик було названо 15 категорій, які пізніше було доповнено ще п'ятьма. Анкети розіслали разом зі вищезгаданим запитанням 20.000 осіб чотирьох континентів. У результаті дослідники вибрали 7 характеристик лідерів, які люди цінують найбільше та очікують такі характеристики від своїх керівників. Результатом цього дослідження є такий перелік:

1. Бути порядним - 88%

2. Перспективно мислити - 75%

3. Надихати інших-68%

4. Бути компетентним - 63%

5. Бути справедливим, діяти згідно з правилами,- 49%

6. Вміти підтримувати інших-41%

7. Мати різнобічне бачення - 40%

8. Бути інтелігентним - 40%

9. Бути щирим - 33%
10. На нього можна розраховувати - 32%
11. Бути відважним - 29%
12. Уміти співпрацювати з іншими-28%
13. Бути творчим - 28%
14. Бути турботливим - 23%
15. Бути рішучим - 17%
16. Бути зрілим - 13%
17. Бути амбітним - 13%
18. Бути лояльним - 11%
19. Уміти володіти собою - 5%
20. Бути незалежним - 5%.

На основі досліджень Белбіна визначають вісім ролей лідерів організації

Природний лідер. Його хвилює, як група досягає цілей; здатний ефективно використати можливості колективу, знає, в чому його переваги та слабкості.

Він вміє ефективно спрямувати індивідуальний потенціал кожного працівника. Основні риси природного лідера: врівноважений, екстраверт, неагресивний, домінує, надає перевагу здоровому глузду, а не "інтелектуалізованому" підходу.

Людина дії спрямовує зусилля колективу в єдиному напрямку; зосереджує свою увагу безпосередньо на визначенні цілей і пріоритетів; прагне впливати на зміст дискусій у групі та на активність групи; людина дії. Вона, як правило, неспокойна, екстраверт, імпульсивна, легко впадає в гнів, домінує. Хочє швидко бачити результати, прагне до змагання (суперництва), буває грубою, але дійсно активізує діяльність.

Практичний організатор перетворює концепції та ідеї на релігійну діяльність і плани, робить це систематично та ефективно. Головні риси - врівноваженість і дисциплінованість. Організатор прагне конкретних дій і не любить, якщо плани змінюються.

Людина ідеї пропонує ініціативи та стратегії, приділяючи особливу увагу найбільш важливим проблемам. Своє бачення справи протиставляє груповому й не боїться конфронтації. Головні риси: інтелігентність, інтроверт, домінує.

Людина ідеї може забувати про деталі й робити помилки, а також критикувати ідеї інших, проте нерідко має "ауру генія". Чим важливіша проблема, тим з більшими амбіціями береться до її вирішення така людина, вважаючи, що добрі ідеї спочатку можуть видаватись дивними і неправдоподібними.

Людина контактів вивчає, аналізує й постачає інформацію, що стосується задумів, стану знань і дій поза групою; встановлює зовнішні контакти, які можуть бути корисними для колективу, та вміє вести необхідні переговори.

Головні риси: врівноваженість, екстраверт, домінує. Людина контактів підтримує все нове та добре імпровізує, хоча може виявляти цинізм у пошуках корисного для групи, стверджуючи, що "нові можливості виникають у результаті помилок інших".

Суддя аналізує проблему, оцінює задуми. Завдяки йому група стартує з добре підготовленої позиції та зважає рішення. Головні риси: інтелігентність, врівноваженість, інтроверт. Суддю також характеризують об'єктивність, безпристрасність і спокійність, що сприяє прийняттю зважених рішень. Йому потрібен час для роздумів, але іноді не вистачає ентузіазму.

Людина групи підтримує членів групи та її загальну мораль. Якщо виникають недоліки в роботі або конфлікти, саме вона допомагає досягти взаєморозуміння та

співпраці. Головні риси: екстраверт, врівноважена, не прагне домінування та змагання, здатна відчувати стан іншої людини.

Можливо, внесок такої особи помічають не всі, але її лояльність і відданість групі важко переоцінити.

Перфекціоніст. Він орієнтується на конкретний результат -завершення завдань у відведений для цього час та їх виконання на найвищому рівні. З перфекціоністом іноді важко спілкуватись, тому що він не любить випадковостей та занадто багато уваги приділяє деталям, які насправді не є суттєвими для виконання завдань. Головні риси: неспокійний, напружений, інтроверт, дисциплінований.

Розглянемо, як ці ролі зіставляються із владними функціями:

Законодавча влада, голова організації. Цим функціям відповідають ролі, що належать лідерам (природний лідер, людина ідеї, суддя). Лідери формують ідеї та цілі, які повинна виконати організація, заохочують інших до їх виконання.

Виконавча влада (*управлінські та організаторські функції*). Це роль виконавців - людей дії, людей контактів, практичних організаторів, перфекціоністів. Саме вони втілюють у життя цілі, поставлені перед групою, знаходять найшвидші й найефективніші шляхи для завершення роботи. До виконавців також належать люди, члени колективу, від яких залежить клімат в організації під час виконання завдань.

Стилі лідерства. Протягом останніх десятиліть у галузі менеджменту намагаються віднайти найкращий стиль лідерства (керівництва). Дослідження чітко довели, що єдиного, придатного для всіх ситуацій стилю керівництва не існує. Керівники, що досягають успіху, - це лідери, які можуть пристосувати свою поведінку до вимог конкретної неповторної ситуації. В результаті ретельних досліджень Полом Герсі була розроблена модель ситуативного лідерства, яка допомагає менеджерам у діагностуванні вимог певної ситуації. Ця модель базується на інтенсивності керівництва (акцент на завдання) та на рівні соціально-емоційної підтримки (акцент на взаємовідносини), в конкретній ситуації. Модель враховує також "готовність" послідовників або всієї групи.

"Стилем розпорядження" (C1) називають стиль керівництва, що характеризується одностороннім спілкуванням, у якому керівник визначає ролі послідовників і вказує їм, що, як, коли і де виконувати.

"Стиль заохочення" (C2) притаманний лідерам з активною поведінкою в ситуаціях, пов'язаних з визначенням завдань та спілкуванням. За цього стилю спрямування діяльності в основному здійснюється керівником, який намагається шляхом двостороннього спілкування та соціальноемоційної підтримки психологічно схилити послідовників до прийняття рішень.

Стиль керівництва з активною поведінкою в ситуаціях спілкування та неактивною в ситуаціях, пов'язаних з визначенням завдань, називають "стилем співпраці" (C3). В цьому випадку лідер і його послідовники приймають рішення спільно, завдяки двосторонньому спілкуванню. Керівник лише допомагає, тому що послідовники мають здібності та знання, необхідні для виконання завдання.

Стиль керівництва з малоактивною поведінкою в ситуаціях спілкування та визначення завдань називають "стилем делегування" (C4). Цей стиль дозволяє послідовникам діяти на власний розсуд. Керівник делегує повноваження послідовникам, які мають високий рівень підготовки, володіють необхідними якостями, а також готові брати відповідальність за власну поведінку.

Існує ще одна класифікація типів керівників, проілюстрована в таблиці 1.

Таблиця 1

Розвиток і особливості керівників

Тип керівника	Модель навчання	Комунікаційні стратегії
1. Годувальник	Звикання	Базові відчуття: смак, дотик, запах, звук
2. Дбайливий вождь	Класична, обумовлена за Павловим	Ритуали, магія, повага до влади, турбота про сім'ю, безпеку та взаємодопомогу
3. Владний великий бос	Принцип уникнення болю	Пряма, владна, крута розмова "А що я з цього матиму?". Запальний, простацькі замашки
4. Послідовний, авторитарний	Поширення правди. Супроводжується страхом невдачі	Поважає систему. Його цікавлять традиції, жертовність, тривала служба, патріотизм і безпека в майбутньому
5. Успішний підприємець (зорієнтований на успіх)	Спроби й помилки	Успішні люди, рольові моделі з високим статусом, образ успіху, досягнень, особистої вигоди, столичні замашки
6. Просвітлений друг (центр уваги - люди)	Спостереження, переживання	Теплий, уважний до людей, підтримує й допомагає
7. Партнер, який розуміє	Усі системи	Функціональна інформація для всіх, кому треба знати, хай-тек, самостійний доступ

4. Інформаційна діяльність ТНК

Більшість дослідників і вчених-економістів вважають ринок інформаційних послуг провідним сектором економіки, і не секрет, що, на сучасному етапі, виробництво не може існувати без нього.

Деякі автори розглядають ринок інформаційних і комунікаційних технологій як систему відносин між економічним продуктом і грошовим обігом, між суб'єктами ринку, які пропонують покупцям комп'ютерну та обчислювальну техніку, програмне забезпечення й різні засоби комунікацій.

Таким чином, інформаційне забезпечення, виступаючи на ринку послуг, стає важливим фактором економічного зростання, а інформаційна діяльність-найважливішою умовою конкурентоспроможності ТНК.

Найбільші промислові ТНК світу, такі як, "Локхід" і "Дженерал Електрик", з їх профільною діяльністю стають лідерами на ринку інформаційних товарів і послуг, вважаючи, що використання інформаційних технологій є одним з ефективних засобів підвищення конкурентоспроможності. Слід також зауважити, що "інформаційний ринок" визначається як категорія сфери товарного обігу, в якій формується попит, пропозиція та ціна товару.

Сучасний етап розвитку ринку інформаційної діяльності має свою специфіку і ставить питання щодо вирішення наступних проблем:

- забезпечення формування збалансованої національної інформаційної структури;
- координація діяльності щодо формування інформаційних ресурсів, їх реєстрація та облік;

- визначення обов'язків і відповідальності за збереження та використання інформаційних ресурсів різних рівнів;
- створення економічних і правових умов, що сприяють залученню недержавного фінансування інформаційної структури;
- забезпечення однакових умов організаціям різних форм власності для доступу на інформаційний ринок і для створення інформаційної структури;
- збереження й підтримка механізмів взаємодії інформаційно-бібліотечних організацій різних форм власності щодо забезпечення збереження та актуалізації інформаційних ресурсів;
- розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури та нових інформаційних технологій.

Фахівцям, які мають справу з бізнесом, очевидно, не раз доводилося замислюватись над тим, як влаштований менеджмент у ТНК. Відповідь на це запитання і проста, і складна водночас.

Вищий орган управління корпорації, як відомо, - загальні збори акціонерів, що проводяться щорічно для заслуховування звітних доповідей вищого керівництва та обрання постійно діючого між зборами органу керівництва. Найчастіше - це рада директорів, інколи - наглядова рада, а в країнах Європейського Союзу - адміністративна рада. Органи керівництва призначають одного чи кількох вищих менеджерів, які здійснюють відповідні призначення далі вниз за ієрархією. Однак усе це - лише зовнішній вигляд, верхня частина айсберга, назва якого - корпорація.

Як же впливають акціонери на діяльність ТНК? Нагадаємо, що в ТНК кількість акціонерів може становити сотні тисяч. Скажімо, у "Дженерал Електрик" вона перевищує 0,5 млн. осіб. Звичайно, в зборах беруть участь не всі акціонери, а лише ті, що мають певний пакет акцій, розмір якого визначають самі ТНК.

Тепер ми дещо наблизились до 5 класичних форм контролю власності ТНК:

1) контроль через певну власність - всі або майже всі випущені акції належать невеликій групі осіб;

2) контроль через більшість (51%) акцій;

3) контроль через співпідпорядкування: володіння контрольним пакетом акцій материнської корпорації дає можливість розпоряджатись активами і тих компаній, де вона володіє контрольним пакетом;

4) контроль через меншість акцій. Така ситуація цілком можлива в разі участі в зборах лише найбільших акціонерів. Саме такий контроль і є найпоширенішим. Головне полягає в тому, щоб запобігти на зборах утворенню іншої групи акціонерів, яка б об'єднувала більшість голосів. При цьому, слід враховувати, що вищі менеджери володіють великими пакетами акцій. Лі Якокка, будучи президентом „Форд моторз“, був другим після Г. Форда володарем пакетом акцій за розміром; сім'я ж Г. Форда, маючи у своєму розпорядженні лише 12% акцій фірми, володіла 40% голосів на зборах акціонерів;

5) управлінський контроль, що має місце за наявності лише дрібних акціонерів, які неспроможні виробити спільний підхід. Така ситуація дає змогу менеджерам ухвалювати свої рішення на зборах навіть у разі їх незначної частки в акціонерному капіталі. Подібні випадки сьогодні малоймовірні, адже питома вага індивідуальних акціонерів у капіталах корпорацій має чітку тенденцію до зниження.

Наступна ланка корпоративного менеджменту - рада директорів. Вона виконує три основні функції:

- призначення адміністрації;

- розгляд і прийняття найважливіших загальнокорпоративних рішень;
- контроль за діяльністю адміністрації.

У складі ради директорів часто формуються різні комітети як основні органи контролю адміністрації. В числі таких комітетів: виконавчий, ревізійний, з питань винагород, людських ресурсів і організаційних структур, фінансовий, з питань зв'язків з громадськістю, з етики, безпеки, якості. Хоча ці комітети збираються на свої засідання лише декілька разів на рік, вони відіграють важливу роль в управлінні ТНК.

Незважаючи на велику кількість рівнів управління в ТНК, багатоланкові організаційні структури умовно можна поділити на три основні рівні: вищий, середній і нижчий. Такий підхід уже давно використовується в менеджменті. Переваги цього підходу полягають у можливості виявити специфіку діяльності кожної групи менеджерів. І хоча на практиці число рівнів управління часто перевищує три, все ж їх можна згрупувати до трьох. Американський соціолог Талкотт Парсонс у 1960 році розвинув цю концепцію, звернувши увагу на особливість функцій, які виконують менеджери основних рівнів у ТНК.

Розглянемо детальніше особливості діяльності кожного рівня менеджерів.

Технічний рівень - менеджери нижньої ланки - щоденні поточні операції та дії, обов'язкові для забезпечення необхідної роботи без зривів у виробництві продукції чи наданні послуг.

Функції:

- здійснення контролю за виконанням виробничих завдань;
- безпосереднє керівництво працівниками;
- дотримання вимог технологічних процесів і техніки безпеки;
- забезпечення інформацією керівників вищого рівня про виконання виробничих завдань.

Відповідальність за:

- безпосереднє використання конкретних видів виділених ресурсів: сировини, енергії, устаткування, працівників.

Особливості:

- напруженість;
- різноманітність дій;
- часті перерви;
- перехід від одного завдання до іншого;
- обмежений час для прийняття і виконання рішень;
- часте спілкування з керівництвом і колегами, з одного боку, і виконавцями, з іншого.

Управлінський рівень - менеджери середньої ланки - координація та узгодження різноманітних дій і форм діяльності різних підрозділів, розроблення і виконання виробничих програм і бюджетів.

Функції:

- координація та контроль діяльності менеджерів нижньої ланки;
- розроблення виробничих програм і планів;
- підготовка інформації для прийняття рішень менеджерами вищого рівня;
- забезпечення зв'язку між менеджерами вищого і нижчого рівнів.

Відповідальність за:

- ефективність використання ресурсів відповідного підрозділу в цілому, конкурентоспроможність продукції, послуг

Особливості:

- значні відмінності для різних ТНК;
- участь в прийнятті рішень менеджерами вищої ланки;
- робота з документами;
- ведення бесід;
- участь у засіданнях;
- усне спілкування.

Інституційний рівень – менеджери вищої ланки – розроблення довгострокових планів, формування цілей, адаптація ТНК до різноманітних змін, регулювання взаємовідносин із навколишнім середовищем.

ТЕМА 8. КОНТРОЛЬ І ЗВІТНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

1. Сутність процесу контролю.
2. Контроль на міжнародному рівні.
3. Особливості корпоративного контролінгу.
4. Системи обліку країн світу.

1. Сутність процесу контролю

На сучасному етапі важливо зазначити, що *контроль* (від латинської мови *coniprole - перевірка*) - це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці. Як функція управління, контроль - це управлінська діяльність, завдання якої полягає в кількісній та якісній оцінці та обліку результатів роботи організації [1]. В цьому контексті контроль встановлює міру відповідності (факту, планові чи нормі), тобто має інформаційний, оціночний аспект

Контроль є кінцевою фазою процесу управління підприємством, і прорахунки й недоліки у його виконанні призводять до погіршення результатів господарювання. Водночас належний контроль сприяє досягненню поставлених цілей. Контроль виступає елементом організаційно-економічної функції сучасного управління, що передбачає прямий і зворотній зв'язок між керівником та виконавцями й виступає важливим фактором ефективної трудової діяльності та забезпечення реалізації заданої програми.

Контролю складається з:

- установлення стандартів;
- оцінки виконання;
- коригування..

Функція контролю може розглядатись і як виважений зв'язок певних дій системи, поданої на рис. 1.

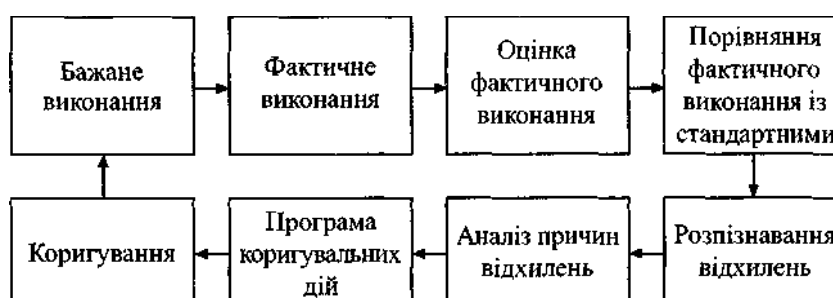


Рис.1. Контроль як зворотній зв'язок системи

Як видно зі цієї схеми, контроль розпочинається з бажаного виконання, яке ґрунтується на стандартах. У процесі діяльності досягається фактичне виконання, яке піддається оцінці й порівнюється зі стандартами. У разі виникнення відхилення реального виконання від стандартів, необхідно виявити причини цих відхилень, розробити і реалізувати програму відповідних коригувальних дій. Після коригування процес має повернутися до бажаного виконання (стандарту), за яким настає наступний цикл.

Контроль є таким типом діяльності щодо управління міжнародною фірмою, який дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту робіт в організації для того, щоб попередити ознаки кризи. Водночас контроль дає можливість виявити та поширити позитивні починання, підтримати найбільш ефективні напрями діяльності на підприємстві.)

Основна мета контролю: сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечити виконання завдань (досягнення цілей), що стоять перед підприємством.

Варто виділити основні, на наш погляд об'єкти:

- ◆ використання людських, фінансових, матеріальних, нематеріальних, часових та інформаційних ресурсів корпорації в інтересах суб'єктів корпоративного контролю;
- ◆ стан забезпечення інформаційною системою інформаційних потреб суб'єктів корпоративного контролю;
- ◆ захист (безпека) матеріальних та інформаційних ресурсів корпорації;
- ◆ наявність конфлікту інтересів у посадових осіб акціонерного товариства;
- ◆ процеси у внутрішньому та зовнішньому середовищі корпорації, які можуть призвести до порушення балансу інтересів суб'єктів корпоративного контролю, вплинути на стан конкуренції в галузі та результати фінансово-господарської діяльності АТ;
- ◆ результати функціонування корпорації;
- ◆ дотримання стандартів корпоративної поведінки, норм чинного законодавства тощо.

Контроль як управлінська діяльність повинен відповідати таким **вимогам**:

- ◆ бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;
- ◆ орієнтуватися на кінцеві результати, тобто в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;
- ◆ повинен мати безперервний та регулярний, незворотній характер;
- ◆ бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи (на противагу "радянським системам" контролю, коли "під цю функцію" будувалася система);
- ◆ відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і терміни, а й якість робіт;
- ◆ бути зрозумілим для тих, кого контролюють та перевіряють;
- ◆ бути своєчасним, щоб мати можливість втручання і коригування процесів, що відбуваються;
- ◆ забезпечувати перевіряючих необхідною, повною, зрозумілою та лаконічною інформацією;
- ◆ бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть бути більшими, ніж результати, яких досягають у процесі контролю;
- ◆ має бути дієвим, тобто не обмежуватися виявом фактичного стану об'єкта

контролю, а й супроводжуватися відповідними рішеннями.

Найбільш об'єктивним та ефективним контроль буде тоді, коли вироблено систему нормативів (стандартів) виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей). Насамперед, повинні розроблятися нормативи витрат грошей та часу, що доповнюються системою тих показників, які керівники підприємства (або стратегічної програми) вважають найважливішими щодо діяльності об'єктів контролю. Найчастіше нормативи (стандарти) розробляються за такими групами: цінові, доходні, програмні (техніко-економічні), фізичні (для виробів і технологічних процесів), поведінкові тощо. Часто нормативами (стандартами) є відповідні стратегічні цілі та планові параметри стратегій. У цих випадках установлюються певні інтервальні значення для нормативів (мінімум та максимум).

Стандарти, чи нормативи – це переважно кількісні характеристики процесу чи явища, що знаходять вираження у відповідних показниках. Визначення цих показників - найскладніша за змістом робота, тому що треба передбачити надходження відповідної інформації для їх розрахунків.

Типи стандартів:

- фізичні стандарти;
- цінові стандарти;
- стандарти капіталу;
- стандарти доходів;
- програмні стандарти;
- невловимі стандарти;
- цілі як стандарти;
- стратегічні плани як контрольні точки для стратегічного контролю.

Контроль і перевірка виконання стратегічних планів і програм потребують розробки взаємопов'язаних систем контролю на підприємствах, які охоплюють підсистеми контролю за:

- технологічними процесами;
- якістю продукції та праці;
- дотриманням чинного законодавства, що регулює діяльність підприємства;
- виконанням окремих завдань, етапів, напрямів та стратегічних програм і планів у цілому;
- виконанням рішень, вказівок, наказів, розпоряджень вищого керівництва підприємства;
- дотриманням установлених фінансово-економічних параметрів функціонування підприємства тощо.

2. Контроль на міжнародному рівні

Коли організація здійснює свій бізнес на міжнародному рівні, функція контролю набуває додаткового ступеня складності. Менеджери повинні не лише встановлювати стандарти, вимірювати результативність і здійснювати коригуючі дії для свого бізнесу в країні базування, а й провадити аналогічні операції для бізнесу на міжнародному рівні. Очевидно, що чим глобальніший цей бізнес, тим складніше здійснювати функцію контролю.

Додатковий фактор, що ускладнює ситуацію з контролем, пов'язаний з можливими комунікаційними проблемами, що виникають між центральною штаб-квартирою корпорації та її філіями й дочірніми фірмами. Подібні проблеми можуть

виникати через географічну віддаленість, мовні та культурні бар'єри. Так, наприклад, американський стиль контролю полягає в тому, щоб вибрати певних співробітників і покласти на них відповідальність за досягнення цілей і виконання програм, детальне інформування, яке є елементом деяких систем жорсткого контролю, неприйнятне з погляду деяких національних культур. Менеджерам, що зіткнулись з проблемами здійснення контролю на міжнародному рівні, можна порадити скористатись такими прийомами:

- 1) періодично проводити наради в штаб-квартирі фірми з відповідним персоналом зарубіжних відділень і філій;
- 2) здійснювати візити керівництва центрального офісу корпорації до зарубіжних філій і дочірніх компаній;
- 3) призначати на роботу в зарубіжні філії менеджерів з центральної штаб-квартири;
- 4) вимагати подання звітів із зарубіжних відділень до штаб-квартири фірми з детальним описанням результатів діяльності з окремих напрямів, робіт;
- 5) здійснювати різноманітні види бюджетно-фінансового контролю.

Фірма "Інтернешнл Телефон чи Телеграф" ("Ай Ті Ті"), наприклад, щомісячно проводить наради менеджерів усіх своїх відділень у штаб-квартирі корпорації у Нью-Йорку. На ці наради запрошуються керівники всіх прибуткових і збиткових структурних одиниць фірми. На нарадах обговорюються звіти, підготовлені кожним таким підрозділом, у яких відображені детальні відомості про обсяг продажів, прибуток, відсотки на вкладений капітал і та. ін. Крім цього, очікується, що всі менеджери повідомлять про свої поточні й очікувані проблеми, які виникають у процесі господарської діяльності. Більш того, менеджери повинні з'ясувати, чому виникли ці проблеми і як вони збираються їх вирішувати.

Аналізуючи результативність діяльності зарубіжних філій фірми, слід пам'ятати, що покладати на менеджера філії відповідальність можна лише за те, що знаходиться під його контролем. Так, наприклад, якщо з'ясується, що основною причиною слабкої результативності зарубіжної філії є дії уряду чи раптове підвищення цін на сировину або матеріали, то покладати за це відповідальність на менеджера не варто, оскільки ці фактори знаходяться поза межами його контролю. З іншого боку, звичайно, у тій мірі, в якій вплив цих факторів можна було передбачити, відповідальність за результати потрібно покласти на менеджера. Якщо якісь тенденції могли бути взяті до уваги, то потрібно вдосконалити систему планування зарубіжної філії так, щоб вона давала можливість урахування тенденцій, які характеризуються високою ймовірністю впливу на показники діяльності філії.

До нефінансових характеристик, які підлягають контролю, належать частка продукції фірми на ринку, продуктивність праці, імідж фірми в країні і в суспільстві, моральний рівень співробітників, взаємовідносини з профспілками і відносини з урядом приймаючої країни.

Три основні вимоги до контролю в міжнародних компаніях:

- 1) Стандарти МНК повинні враховувати як загальнокорпоративні цілі, так і місцеві умови.
- 2) Інформація звітів, повинна віддзеркалювати не лише поточне виконання, а й встановлені стандарти.
- 3) Управлінські дії щодо коригування відхилень є заключним роком функції контролю.

Проблеми контролю в МНК:

- цілі зовнішньоекономічних операцій конфліктують із загальнокорпоративними

цілями;

- цілі партнерів СП суперечать корпоративному менеджменту;
- досвід і компетенція в плануванні дуже різняться в різних зарубіжних відділеннях;
- філософська природа конфліктів відносно цілей і політика зарубіжних операцій в основному пов'язані з культурними відмінностями між менеджерами країни походження і країни-господаря.

Основні типи контролю в МНК Прямий контроль:

- наради в штаб-квартирі;
- відрядження вищих менеджерів до зарубіжних відділень;
- контроль поточної діяльності персоналу;
- контроль за допомогою організаційної структури (письмові офіційні звіти, ланцюги команд).

Непрямий контроль:

- щомісячна звітність, що надсилається до офісу країни походження;
- додатки до оперативної звітності, включаючи фінансові звіти (баланс, звіти про доходи, бюджети);
- фінансові співвідношення.

Три комплекти фінансових звітів зарубіжних відділень до штаб-квартири:

1. Звіти, що ґрунтуються на національних стандартах рахунків, передбачених законодавством і професійними організаціями в країні господаря.

2. Звіти, що пов'язують принципи обліку із стандартами, що вимагає країна походження.

3. Консолідовані фінансові звіти з урахуванням вимог країн походження.

Характерні особливості контролю у корпораціях США:

- наголос на кількісних аспектах контролю діяльності зарубіжних відділень;
- контроль виконання планів, бюджетів відповідно до стандартів компанії;
- централізоване надходження інформації до штаб-квартири про стан виробничих процесів;
- істотний вплив кар'єрних аспектів на процес контролю.

У західноєвропейських МНК спостерігається:

- тенденція до вимірювання якісних аспектів зарубіжних операцій;
- контролювання переважно поведінки та її впливу на досягнення цілей;
- переважно децентралізований характер виробничого контролю;
- короткі вертикальні відстані в каналах звітності.

Японські МНК застосовують:

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

3. Особливості корпоративного контролю

Організаційним формуванням корпоративного типу, як складним системам, поряд із характерними для всіх підприємств на етапі трансформації економіки суперечностями, властиві й деякі специфічні особливості, які, за певних обставин, можуть стати причиною конфліктів і кризи на підприємстві, а, з іншого боку, можуть

відігравати роль ключового фактора успіху та стимулу розвитку.

Невідповідність наявної системи корпоративного контролю запитам сучасної системи корпоративного управління обумовила проведення досліджень для уточнення сутності, завдань, суб'єктів і об'єктів корпоративного контролю.

Корпоративний контроль - специфічна форма контролю в корпораціях, який охоплює не лише внутрішні управлінські взаємовідносини, а й зовнішні. Корпоративний контроль неможливо трактувати у вузькому значенні, його слід розглядати з позицій діалектичного розвитку різних точок зору і у взаємозв'язку з іншими управлінськими функціями.

Контроль, що здійснюється за господарським товариством власниками, керівництвом та державними органами, має на меті надання надійної інформації зацікавленим особам (акціонерам, керівництву, інвесторам, працівникам, суспільству) та забезпечення захисту і збереження цінних ресурсів, і, особливо, вкладеного капіталу. Контроль здійснюється системою, яка за умови належного функціонування включає правовий режим, прийняття управлінських рішень, права власників, надійну фінансову звітність та корпоративну культуру.

Фактично систему корпоративного контролю можна також розглядати як систему "стримувань і противаг", яка необхідна для забезпечення консолідованої функціональної управлінської конфігурації підприємства, коли дотримується принцип інституційного розподілу та функціональної взаємодії гілок влади. Ефективна система стримувань і противаг, що визначає повноваження кожного учасника корпоративних взаємовідносин, рівність їх прав є складовою частиною корпоративного управління й побудована на загальних принципах розкриття інформації, підзвітності керівництва, розподілу обов'язків і належного внутрішнього контролю.

Корпоративний контроль - це управлінська функція корпорації, що полягає у здійсненні найоптимальніших з погляду витрат ресурсів та досягнення очікуваних результатів шляхом відстеження відхилень та корекції управлінських рішень, що впливають на баланс інтересів учасників корпоративних взаємовідносин, забезпечення ефективного зворотного зв'язку, тобто функції "діяльність корпорації - власник".

Корпоративний контроль – це складова системи корпоративного управління, призначена для збалансування інтересів учасників корпоративних взаємовідносин у процесі їх участі в корпоративній діяльності, основними підсистемами якої виступають системи зовнішнього та внутрішнього контролю, включаючи підзвітність та комунікації.

Завдання системи корпоративного контролю полягає у виявленні відхилень від чинних законів, стандартів, а також порушень принципів корпоративного управління, а отже законності, ефективності, доцільності та ощадливості управління ресурсами і в приведенні системи корпоративного управління до функціонування в потрібному руслі. У процесі корпоративного контролю виявляються і відхилення від прийнятих в суспільстві, визначених чинним законодавством та нормативно правовими документами акціонерного товариства стандартів корпоративної поведінки.

На нашу думку, консолідована й гнучка система корпоративного контролю складається з двох підсистем – внутрішньої і зовнішньої та відповідних компонентів:

Зовнішня підсистема корпоративного контролю включає:

- систему регулятивних органів, повноваження та обов'язки яких і критерії взаємовідносин з учасниками ринку чітко визначені, забезпечено прозорість ієрархії взаємовідносин між ними;

- систему детальних стандартів діяльності учасників, прав інвесторів, корпоративної практики;

- широку диверсифіковану систему санкцій, що можуть застосовуватися до порушників чинного законодавства, стандартів корпоративної поведінки, балансу інтересів зацікавлених у діяльності підприємства. При цьому міра відповідальності повинна бути не лише чітко визначеною в чинному законодавстві та у внутрішніх нормативних документах підприємства, але і варіюватися від дуже поміркованих до надзвичайно жорстких;

- систему розкриття інформації (або забезпечення прозорості діяльності компанії) в інтересах зацікавлених у діяльності підприємства.

Внутрішня підсистема корпоративного контролю включає систему раціонального розподілу влади та відповідальності (обов'язків та підзвітності) та систему належного внутрішнього контролю.

Внутрішній контроль, як управлінська функція, здійснюється на всіх рівнях управління. Система внутрішнього контролю, як відзначає В. Бурцев, орієнтується на забезпечення стабільного становища корпорації на ринку; визнання організації суб'єктами ринку та громадськістю; на своєчасну адаптацію систем виробництва та управління організації до динамічного зовнішнього середовища.

Внутрішній контроль організації передбачає визначення фактичного стану об'єкта контролю, порівняння фактичних даних із запланованими, оцінку виявлених відхилень та ступеня їх впливу на функціонування організації; виявлення причин зафіксованих відхилень; створення інформаційної бази для прийняття корегуючих рішень.

Таким чином, метою внутрішнього контролю в корпорації є інформаційне забезпечення системи корпоративного управління для формування ефективних рішень щодо подальшого її функціонування та розвитку.

Тобто, внутрішній контроль організації є невід'ємним елементом кожної стадії процесу управління; "окремою" стадією, яка забезпечує інформаційну прозорість щодо якості процесу управління на всіх стадіях. Отже, хоча функція контролю глибоко інтегрована з іншими функціями управління, разом з тим існує інформаційна інтеграція всередині функції контролю. Інтеграція контролю та інших функцій на одному рівні управління - це горизонтальна інтеграція, а інформаційна інтеграція функцій контролю на різних рівнях управління (контроль на рівні підрозділу організації) - це вертикальна інтеграція. В результаті інтеграції по горизонталі досягається узгодження окремих елементів управління з метою вирішення певної управлінської проблеми чи досягнення певної мети управління. При вертикальній інтеграції функція контролю реалізується на різних рівнях управління, але на основі однієї і тієї ж інформації, яка узагальнюється. Вертикальна інтеграція необхідна для контролю з боку вищого рівня системи управління.

Система внутрішнього контролю в корпорації включає:

- структуру управління, яка сприяє обміну інформацією та певній колегіальності під час прийняття рішень, для того, щоб уникнути зайвої концентрації влади, що може підвищити ризик зловживань або шахрайства;

- порядок виявлення конфлікту інтересів, який стосується керівників або інших посадових осіб компанії, та інформування про це колегіальних та виборних органів управління, а в деяких випадках і акціонерів;

- порядок, який забезпечує керівництву ефективний контроль за діяльністю компанії та, зокрема, за рухом грошових коштів;

- наявність кваліфікованих внутрішніх ревізорів і контролерів, які відповідають за перевірку дотримання встановленого внутрішнього розпорядку, підзвітних

колегіальним та/чи виборним органам управління товариства, а також контроль над всіма аспектами дотримання нормативних актів, належної професійної поведінки та сумлінної ділової практики;

- участь незалежних зовнішніх аудиторів, які беруть на себе відповідальність за аудиторську перевірку звітності компанії, аналіз і підтвердження якості фінансових систем і процедур компанії, а також контроль за дотриманням правил, що застосовуються. В ідеальному випадку аудитори також можуть виконувати функції з підготовки звіту про досягнення компанії в галузі дотримання сформульованих нею принципів корпоративного управління та ділових норм.

Досягнення вищезгаданих цілей системи внутрішнього контролю можливе за умови впровадження на підприємстві системи контролінгу, яка передбачає ефективне поєднання управлінських функцій планування, регулювання та контролю.

Виходячи з цього, вважаємо, що корпоративний контроль можна визначити і як можливість бути учасником ринку корпоративних інтересів, тобто контроль - це володіння інтересом, який викликає зацікавленість інших суб'єктів корпоративних відносин у його придбанні.

Якщо право власності, а отже і контролю, має свою вартість, продається і купується на ринку корпоративного контролю, то таким же чином інтерес суб'єкта корпоративних відносин має вартість і може продаватися чи купуватися на ринку корпоративних інтересів. Отже, ринок корпоративних інтересів - це специфічне економічне явище; як економічна категорія - це сукупність відносин, що виникають у зв'язку з відмовою одного з учасників корпоративних взаємовідносин від реалізації свого інтересу на користь реалізації інтересу іншої зацікавленої особи за певний зиск.

У процесі дослідження механізмів перерозподілу прав власності на ринках корпоративного контролю ми дійшли висновку, що ринок корпоративного контролю не є лише механізмом отримання контролю над корпорацією. Кон'юнктура ринку корпоративного контролю прямо впливає на кон'юнктуру ринку корпоративних інтересів.

Ринок корпоративного контролю є неодмінним і важливим елементом корпоративного механізму. Тут відбувається перехід права власності на корпорацію, взаємодіють суб'єкти корпоративних відносин. Отже, ринок корпоративного контролю - це специфічне економічне явище; як економічна категорія - це сукупність відносин, що виникають у зв'язку з переходом права власності на корпорацію.

Корпоративний контроль може базуватися як на матеріальних засадах (власності - володінні певним пакетом акцій, фінансових ресурсах), так і на нематеріальних засадах (владі, інтелекті та робочій силі). Причому найвпливовіші учасники корпоративних взаємовідносин зазвичай мають як матеріальні, так і нематеріальні права для здійснення корпоративного контролю.

Тому за джерелами корпоративного контролю ми пропонуємо виділяти чотири типи контролю, а саме:

- контроль, що впливає із володіння правом власності;
- контроль, що впливає із володіння правом на користування власністю;
- контроль, що впливає із володіння владою;
- контроль, що впливає із володіння можливістю здійснення влади.

У цьому контексті основна проблематика досліджень зводиться до відповіді на запитання – хто найефективніше може контролювати корпорацію – власники, менеджери, працівники, банки, інвестиційні фонди, врешті-решт, інсайдери чи аутсайдери – і як вирішувати конфлікти їхніх інтересів. Водночас, значно менше уваги приділяється

питанню – за допомогою яких механізмів і в яких умовах середовища керівники здійснюють контроль.

Саме тому важливим є питання – не хто контролює корпорацію, а за допомогою яких механізмів він це робить і в інтересах якого суб'єкта корпоративних взаємовідносин. Механізми корпоративного контролю визначають умови середовища. На сьогодні вони дозволяють контролювати корпорацію тим учасникам, які мають можливість здійснювати вплив і не нести відповідальності за прийняті чи пролобійовані в органах державної влади рішення. При цьому визначальною щодо можливості здійснення впливу виступає не власність, а доступ до механізмів контролю.

4. Системи обліку країн світу

Існують різні методи представлення звітності, які застосовуються міжнародними компаніями. Вони відрізняються за країнами, їх застосування залежить від того, для кого призначається бухгалтерська інформація – для акціонерів, інвесторів чи держави в особі податкових органів.

Існують різноманітні способи ведення обліку, що діють в різних країнах. Причинами відмінностей в облікових системах країн є соціально-економічні, політичні та географічні фактори.

До соціально-економічних факторів належать:

- характер розвитку ринків капіталу;
- кількість інвесторів і кредиторів;
- участь країни в міжнародних ринках капіталу;
- рівень інфляції;
- загальний рівень освіти;
- типи законодавчих систем.

Так, ринки цінних паперів особливо розвинуті у США і Великобританії. Тому для більшості великих інвесторів необхідна постійна та повна інформація про діяльність компаній для прийняття рішень про інвестування. У Німеччині і Японії історично сильні позиції банків при кредитуванні компаній. Інформація про діяльність компанії орієнтована перш за все на них. У Франції та Швеції орієнтація облікової інформації пов'язана із задоволенням вимог держави.

У цілому, в слабо розвинутих країнах облікові системи більш прості як наслідок невеликих розмірів підприємств і невисокого рівня освіти. У високо розвинутих країнах облікова інформація більш складніша, що відображає різноманітну економічну реальність.

Облікові системи експортуються так, як і інші товари. Вплив облікових правил однієї країни на облікові правила іншої країни може бути обумовлений політичною та економічною залежністю країни, її географічним положенням. Так, облікова система Індії близька до англійської, що є наслідком тривалої колоніальної залежності Індії від Великобританії; облікова система Канади знаходиться під сильним впливом американської практики ведення обліку через географічне положення цих країн.

Хоча абсолютно однакових систем обліку в країнах немає, виділяють 3 основні групи країн, що дотримуються однотипних підходів до побудови систем обліку:

1. Англо-американська модель (Великобританія, США, Нідерланди, Канада, Австралія та ін.).
2. Континентальна модель (Німеччина, Австрія, Франція, Швейцарія, Італія).

3. Південно-американська модель (Бразилія, Аргентина, Чилі та ін.).

Англо-американська модель функціонує в умовах розвинутого фінансового ринку. Облік орієнтований у першу чергу на потреби інвесторів і кредиторів. У країнах, які використовують цю модель, принципи та правила ведення обліку та складання звітності регулюються національними загальноприйнятими стандартами, що розробляються незалежними професійними організаціями бухгалтерів, а не встановлюються національним законодавством.

У США такими стандартами є Загальноприйняті принципи обліку (ГААП), у Великобританії - Закон про компанії, Положення про стандартну практику ведення обліку і низка інших документів, які інколи називають Загальноприйнятою практикою обліку. В Канаді бухгалтерські стандарти оформляє Комітет з досліджень у галузі бухгалтерських стандартів.

Таким чином, у країнах з даним типом ведення обліку існує багато варіантів обліку в межах професійно загальноприйнятої бухгалтерської методології.

Континентальна модель бухгалтерського обліку, яка має юридичну основу, орієнтована на державні інтереси оподаткування та макроекономічне планування громадських ресурсів. Бухгалтерські стандарти затверджуються законодавче і вони обов'язкові для виконання. Однорідність досягається єдиним планом рахунків і затвердженою методологією фінансової звітності. Професійні організації бухгалтерів тут відіграють меншу роль, ніж у Великобританії і США. Таким чином, у країнах з континентальною моделлю обліку превалює державна методологія.

Південноамериканська модель бухгалтерського обліку орієнтована на податкові державні інтереси, тому бухгалтерський облік законодавчо уніфікований. Особливістю бухгалтерських стандартів є розкриття методології бухгалтерського обліку в умовах інфляції.

Останнім часом зародилась ісламська модель бухгалтерського обліку, але вона ще недостатньо представлена фінансовою звітністю на міжнародному рівні.

Наявність різних підходів до формування систем обліку ускладнює аналіз стану підприємств, що знаходяться в різних країнах. Якщо ТНК мають філії або дочірні компанії в одній із наведених груп країн, то отримані підсумки їх діяльності можуть бути незіставними. Тому багато компаній, що прагнуть залучити іноземних інвесторів або здійснювати консолідацію фінансової звітності в єдиній валюті, паралельно з прийнятими нормами обліку у країні використовують міжнародні стандарти обліку (МСБО).

Основні завдання МСБО - гармонізація і прийняття стандартів, що дозволяють збільшити схожість практики ведення бухобліку в різних країнах.

Міжнародні стандарти обліку (International Accounting Standards - IAS) - документи, що визначають загальний підхід до складання фінансової звітності й пропонують варіанти обліку окремих засобів або операцій підприємства.

МСБО не є обов'язковими й мають рекомендаційний характер. Унаслідок розвитку та й прискорення інтеграційних процесів у світі, ці стандарти відіграють все більшу роль як найзручніший засіб спілкування між підприємствами різних країн. Крім самих стандартів, до складу міжнародних стандартів входять ще й Концептуальні основи підготовки та подання фінансової звітності.

ТЕМА 9. ТЕХНОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

1. Міжнародні науково-технічні відносини
2. Сутність і види технологічної політики
3. Структура передачі технологій
4. Стратегія науково-технічного співробітництва

1. Міжнародні науково-технічні відносини

Міжнародні науково-технічні відносини найбільш концентровано проявляються у формуванні світового ринку технологій, "ноу-хау", патентів і ліцензій, інжинірингових та інформаційних послуг. Відповідно до визначальних тенденцій світового економічного розвитку в сучасних умовах різко посилюється значення науково-технічних компонентів господарського зростання як факторів динамізації та вдосконалення виробництва. Так, обсяг наукової діяльності подвоюється приблизно кожні 10-15 років, а кількість наукових співробітників, заданими ЮНЕСКО, за останні 50 років зростала майже в чотири рази швидше, ніж загальна чисельність населення, подвоюючись у розвинутих країнах через 7-10 років. Подвоєння кількості заявок на наукові відкриття та винаходи відбувається в середньому кожні 2,5-3 роки. Згідно з прогнозами, у XXI столітті науково-дослідницькою роботою буде займатися близько 20% працездатного населення. На цій основі посилюватимуться процеси інтелектуалізації виробництва та праці, зростатиме ефективність використання всіх ресурсів.

Міжнародний технологічний обмін як спорадичне явище був відомий уже наприкінці XIX ст. Формування світового ринку технологій як системи постійних відносин між державами припадає на другу половину 50-х - початок 60-х років XX століття.

Провідні позиції в міжнародному технологічному обміні міцно утримують США, частка яких у продажу ліцензій становить майже 2/3 світового обсягу. Слідом ідуть Японія, Великобританія, Нідерланди, Бельгія, Люксембург і Швеція. Останнім часом значну активність у цій галузі проявляють також Австралія, Нова Зеландія, Бразилія, Мексика, Марокко та інші країни. Можна виділити *три головні етапи* розвитку міжнародного технологічного обміну й формування світового інноваційного ринку.

На *першому етапі* (кінець XIX - середина XX ст.) інтернаціоналізація почала охоплювати сферу виробництва, науки й техніки, створюються транснаціональні корпорації (ТНК). Головною формою технологічного трансферу в цей період були прямі інвестиції ТНК у країни, що розвиваються, та колонії.

Другий етап (50-70-ті роки XX ст.) характеризується подальшим поглибленням міжнародного поділу праці, інтенсивним розвитком міждержавної спеціалізації й кооперування виробництва на рівні фірм і підприємств. Різко посилюється активність ТНК, зростає їх кількість, обсяг виробництва й продажів і, відповідно, - роль у національній та світовій економіці. Змінюється характер і географія зарубіжних інвестицій та міжнародного технологічного обміну. Інвестиції починають спрямовуватися переважно в розвинуті країни. Міжнародний технологічний трансферт реалізується у формі спільних підприємств, ліцензійних угод, контрактів у галузі управління та маркетингу, угод про надання технічної допомоги, договорів про передачу власникам новозбудованих підприємств "під ключ". Першорядного значення

набуває отримання знань і "ноу-хау".

Наприкінці 70-х років XX ст. (*третьої етап*) міжнародний поділ праці (МШ) ускладнюється, стає дедалі сильнішим, охоплюючи передвиробничу діяльність і науково-технічну галузь. Провідною формою міжнародного технологічного трансферу став продаж ліцензій, установлюється міжнародна кооперація у сфері науково-дослідних, дослідно-конструкторських робіт (НДПКР), з'являються комплексні міжнародні угоди стратегічного характеру - стратегічні альянси (консорціуми).

Ліцензійна торгівля охоплює переважно електротехнічну й електронну промисловість, загальне машино-, приладобудування, автомобільну, авіаракетну промисловість, хімію й нафтохімію, біотехнологію, ресурсозберігаючі технології. Відносно новим напрямом диверсифікації міжнародної ліцензійної торгівлі є галузі обчислювальної техніки та засоби автоматизації, включаючи комплексно-автоматизовані виробництва з використанням єдиних транспортних систем та систем управління на базі ЕОМ.

Істотно впливають на структуру сучасного ліцензійного ринку розвиток і поглиблення процесів інтернаціоналізації, тобто переважання в загальному обсязі угод, що укладаються між підрозділами й філіалами великих фірм і ТНК, де зосереджено майже 80% науково-технічного потенціалу розвинутих країн світу.

2. Сутність і види технологічної політики

Технологічна політика підприємства або організації - це набір принципів і дій (спосіб діяльності), на основі якого вибираються, розробляються і впроваджуються нові продукти і технологічні процеси. Основні завдання технологічної політики фірми:

- 1) моніторинг науково-дослідних досягнень у світі, а також загальних технологічних тенденцій;
- 2) стимулювання постійного підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу компанії;
- 3) визначення факторів, сприяючих інноваціям (нововведенням);
- 4) формування організаційної структури підприємства, найбільш сприятливої для здійснення безперервного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу;
- 4) координація і досягнення погодженості дій різних підрозділів компанії з проведення НДПКР.

Розвиток технологій - основна рушійна сила економічного зростання фірми. В останні десятиліття проявилися такі закономірності технологічного розвитку:

- нова технологія приходить не одна, а в поєднанні з іншими технологіями;
- кожний набір технологій включає низку взаємодоповнюючих базових технологій;
- кожна базова технологія - ядро багатьох прикладних технологій;
- прикладні технології використовуються для модернізації існуючих виробництв, причому відставання в застосуванні фірмою нової технології рано чи пізно призведе до зміни керівництва.

Технологічна політика слугує двоєдиній глобальній меті фірми: по-перше, знизити ризики й вижити, по-друге, підвищити ефективність власної діяльності, стати більш прибутковою. Інтернаціоналізація НДПКР також спрямована на досягнення цієї мети шляхом створення низки переваг:

- 1) полегшує доступ до дефіцитних ресурсів;

- 2) наближає компанію до її споживачів;
- 3) полегшує доступ до ринку (необхідність дотримання місцевих стандартів, слідування національній економічній і науково-технічній політиці);
- 4) зниження витрат і ризиків;
- 5) обхід законодавчих обмежень.

Традиційно більшість МНК застосовувала один з двох класичних типів проведення технологічної політики:

- "center-for-global" (політика глобального центру),
- "local-for-local" (політика поліцентризму).

1. Політика глобального центру - цей тип політики полягає в пошуку нових технологій у країні базування для створення нових продуктів і процесів, використовуючи централізовані ресурси материнської компанії, і в поширенні інновацій по світових відділеннях МНК.

Основний ризик централізованого проведення технологічної політики полягає в тому, що результат інновацій може не точно відображати локальні ринкові потреби, можливі також труднощі із впровадженням нової технології через опір з боку дочірніх фірм прийняттю централізованих рішень.

2. Політика поліцентризму - другий традиційний тип здійснення технологічних змін, "local-for-local", передбачає, що дочірні компанії МНК використовують власні можливості й ресурси для розробки нових технологій, що забезпечують їх власні потреби. Ця модель дозволяє відображати унікальні потреби різних країн, у яких діють МНК. У сучасних умовах, зважаючи на те, що зміцнюється тенденція до глобалізації в багатьох галузях, необхідність урахування особливостей місцевого попиту і відмінностей країн не зникає, а часто навіть зростає.

Але інноваційний процес такого типу має і негативні сторони, зокрема:

- не завжди обґрунтоване прагнення національних відділень до автономії;
- дублювання розробок, уже проведених в інших дочірніх компаніях МНК, у разі, коли кожне національне відділення шукає власне вирішення загальної проблеми;
- виникнення додаткових витрат на проведення НДПКР.

3. Технологічна політика типу "locally-leveraged" включає використання ресурсів національного відділення з метою створення інновацій не лише на місцевому ринку, а й для їх поширення на міжнародній основі. Це дозволяє менеджменту МНК об'єднати інноваційні ресурси всіх дочірніх фірм і використовувати їх для всієї корпорації.

4. Тип проведення інноваційної політики - "globally-linked" - передбачає об'єднання ресурсів і можливостей усіх елементів МНК як на рівні головної компанії, так і на рівні дочірніх фірм, для спільного створення та впровадження інновацій. У цьому випадку кожна одиниця власними унікальними ресурсами сприяє розробці спільних інновацій.

Завдання менеджера МНК полягає не в сприянні поширенню того чи іншого типу інноваційного процесу, а в пошуку і впровадженні таких організаційних систем, які б сприяли забезпеченню ефективності всіх цих процесів.

3. Структура передачі технологій

Процес передачі технології тісно пов'язаний з теорією життєвого циклу технології, розроблену Д.Фордом і К.Райаном, які поділили життєвий цикл технології на 5 етапів:

1) дослідження і розробка: технологія не передається, так як існують лише оцінки потенційної цінності технології, а сфери її застосування та затрати на розробку не з'ясовані;

2) утилізація: з'являється новий товар, виробництво якого здійснюється лише в країні-розробнику. Володіння технологією є монопольним, конкуренція відсутня. Передача технології здійснюється у формі експорту товарів;

3) технологічне зростання: технологія починає передаватись до інших розвинутих країн, але вона ще не повністю освоєна. Оскільки на цьому етапі поступово збільшується обсяг передачі технології, актуальним стає питання про вартість переданої технології;

4) технологічна зрілість: виникає взаємний обмін технологічними новинками між розвинутими країнами, поступово нова технологія вдосконалюється і стандартизується, активно проводиться її передача в країни, що розвиваються.

5) технологічний занепад: інвестиції в технологічні розробки не здійснюються, передача технології обмежується країнами, що розвиваються.

Процес передачі технології складається з чотирьох етапів:

1. Визначення потреби. Цей етап включає вивчення економічної необхідності заміни існуючої технології, вимог ринкового попиту, факторів конкуренції, порівняння застосовуваної й потенційно залученої технології (з випуску продукції; з доступності використання ресурсів (людських, кваліфікаційних, матеріальних, фінансових), за доступністю супутніх технологій (як у країні, так і за кордоном)).

2. Оцінка технології. Цей етап пов'язаний з визначенням усіх існуючих або розроблюваних технологій, які можуть задовольнити потребу, а також включає оцінку доступності, придатності, продуктивності альтернативних технологій, можливість адаптації їх до умов країни.

3. Планування передачі технології. На цьому етапі проводиться фінансове, маркетингове планування; планування трансферту - як фізичного (у формі машин, обладнання), так і у формі передачі знань, науково-технічної документації; планування навчання і підготовки кадрів; планування матеріальних потоків.

4. Здійснення трансферту технології. На цьому етапі відбувається оцінка і вибір найбільш ефективного способу впровадження технології, визначення графіка введення, організація навчання персоналу, розробка систем контролю, управління, змісту та обслуговування технології, а також розвиток місцевих можливостей для вдосконалення технології з урахуванням потреб національної економіки.

У технологічній політиці багатьох МНК спостерігається дві протилежні тенденції. З одного боку, регіональна економічна інтеграція в поєднанні із зближенням стандартів і споживчих переваг створює умови в ряді галузей для ефективного стратегічного управління МНК на основі централізованого контролю і власних філій. З другого боку, існують численні приклади фірм і галузей, де стратегія співробітництва стає більш ефективною. Цьому сприяє економічний націоналізм, протекціонізм, відмінності місцевих культур і стандартів та інші фактори.

У зв'язку з цим можливі дві моделі МНК. Перша модель - це закрита адміністративна система, що переступає через національні кордони; друга розглядає МНК як учасника багатьох відкритих і мінливих коаліцій, кожна з яких має конкретні стратегічні завдання. Відповідно передача технологій може здійснюватися як у результаті разового придбання технології, що належить іншій фірмі, так і в межах науково-

технічного співробітництва декількох фірм. Останнім часом стратегія співробітництва перетворюється на важливу складову корпоративної стратегії.

Міжнародне науково-технічне співробітництво - це форма відносин, яка передбачає взаємодію фірм двох або декількох країн при проведенні науково-технічної діяльності. Найперспективнішою формою організації міжнародного науково-технічного співробітництва сьогодні є створення стратегічних альянсів між фірмами різних країн для спільного вирішення науково-технічних проблем. У межах стратегічних альянсів забезпечується така взаємодія між фірмами:

- спільне проведення НДПКР;
- взаємний обмін науковими досягненнями;
- взаємний обмін виробничим досвідом;
- підготовка кваліфікованих кадрів.

Протягом останніх двох десятиліть різко посилилась тенденція до утворення стратегічних альянсів, особливо за рахунок об'єднання в альянси компаній в таких високотехнологічних галузях, як фармацевтика, телекомунікації, виробництво напівпровідників і т.ін.

Технологічну позицію фірми багато в чому визначає правильне рішення таких стратегічних завдань:

- розміщення науково-дослідних підрозділів;
- рішення про те, чи розробляти самим продукт (відповідно технологію), чи закуповувати;
- вибір майбутнього напрямку дослідження;
- розміщення людських і фінансових ресурсів у різних країнах.

Глобалізація бізнесу, скорочення життєвого циклу продукту і в той же час збільшення тривалості його розробки, а також затрат на НДПКР змусили фірми дуже гнучко підходити до використання різних форм співробітництва в науково-технічній галузі. Ситуація іноді вимагає не лише торгувати, а й іти на спільні проекти з конкурентами на міжнародному ринку. Аналіз сучасних тенденцій такої практики свідчить, що поряд із вказаними мотивами все більшого значення набувають такі вигоди від співробітництва: використання потенціалу партнера для виходу на зарубіжні ринки, нарощення неформалізованого обсягу знань і навичок, оптимізація процесу виконання НДПКР за рахунок координації діяльності постачальників і споживачів і посилення ринкових позицій учасників.

Проектно-незалежний спосіб полягає у зведенні воедино грошових потоків від всіх проектів для досягнення їх глобальної збалансованості. Метою введення цього методу є досягнення оптимального бюджету НДПКР. На практиці це означає збір заявок про потреби приватних національних НДПКР і узгодження їх бюджетів комісією, що складається з представників центрального апарату фірми та її національних підрозділів.

Проектно-залежний спосіб розробки фінансового плану НДПКР полягає у виділенні грошей під конкретно подані проекти. В разі ухвалення проекту у штаб-квартирі грошові кошти передаються в розпорядження підрозділів.

Найчастіше на практиці використовують поєднання обох способів бюджетування. *Комбінований спосіб* полягає у фінансуванні довгострокових стратегічних робіт міжнародного значення на основі проектно-незалежного способу, а підвищення активності та гнучкості національних підрозділів стимулюється наданням фінансових коштів під конкретні проекти.

4. Організація міжнародних НДПКР

При проведенні міжнародних НДПКР використовуються такі структури, як міжнародні комітети і проекти, міжнародна лінійна і штабна організація.

Міжнародні комітети складаються з менеджерів центрального і національних підрозділів. Характерною особливістю комітетів є те, що вони не змінюють існуючої ієрархії, діють поза її межами. Міжнародні комітети жорстко орієнтовані на управління певними проектами і відповідно створюються на заздалегідь обмежений термін.

Як правило, перед комітетами стоять такі завдання:

- перевірка відповідності прийнятих до виконання проектів політиці, яка проводиться в поточний момент в галузі НДПКР;
- рішення стратегічних завдань щодо координації робіт, особливо в межах великих проектів;
- координація і контроль ходу реалізації прийнятих проектів;
- консультування керівних органів фірми.

Міжнародне управління проектами. Ця форма організації НДПКР також не входить до фірмової ієрархії. Як правило, вона вибирається для міжнародних проектів, що мають комплексний характер, але обмежені за часом. На відміну від міжнародних цільових комітетів, у цьому разі виділяється спеціальний менеджер або команда менеджерів для управління проектом. Залежно від характеру взаємодії, адміністрації проекту та ієрархічної структури МНК розрізняють: проектний менеджмент через вплив, проектно-матричну організацію управління і власне управління проектами в чистому вигляді.

Особливістю проектного менеджменту через вплив є обмеження ролі проектного менеджера інформаційними і консультативними функціями. Рішення ж приймаються відповідно до правил ієрархічної організаційної структури.

При проектно-матричній організації управління менеджер проекту має повноваження давати вказівки - кому, коли і що робити, але адміністративні, дисциплінарні повноваження йому не делегуються, а ресурси, в тому числі людські, залишаються в компетенції менеджерів, включених до ієрархії. Виконавці проекту, таким чином, опиняються в ситуації подвійного підпорядкування, причому, враховуючи міжнародний характер проекту, у національних менеджерів-начальників появляються шанси практично відкинути ініціативи менеджерів проекту й використовувати ресурси на свій розсуд.

Реалізація такої організаційної форми, як управління проектами в чистому вигляді, характеризується наділенням менеджерів проекту власними повноваженнями в повному обсязі, виділенням із організації основного набору ресурсів, необхідного для реалізації мети проекту. Тут виникає проблема стикування проекту як організаційної структури з ієрархією МНК. На практиці, наприклад, дуже часто буває складно визначити, кому повинен підпорядковуватись керівник проекту МНК.

Міжнародна лінійна організація. Створення лінійних зв'язків всередині МНК у галузі НДПКР на міжнародному рівні залежить від структури фірми. Зростаюча залежність ефективності фірм від успіхів у цій галузі та глобалізація бізнесу посилюють важливість проведення спільної науково-технічної політики й тісних відносин між топ-менеджментом МНК і місцевими керівниками НДЦКР. Крім цього, ієрархічна структура змушує центральне керівництво діяти через директорів національних відділень, що знижує дієвість управлінських зусиль. Це змушує вводити елементи ієрархії до відносин центральних і місцевих органів управління НДПКР.

МНК, діяльність яких спрямована на забезпечення єдиної науково-технічної політики, створюють лінії функціонального підпорядкування між центральними та

місцевими науково-дослідними і конструкторськими підрозділами. Але місцеві підрозділи, що здійснюють НДПКР, залишаються в адміністративному підпорядкуванні керівництва національних підрозділів.

Створення єдиної системи звітності на міжнародному рівні посилює владні повноваження центральних органів, знижує витрати на узгодження інтересів центру і дочірніх підприємств, а також дозволяє легше досягнути синергічних ефектів у процесі проведення та реалізації результатів НДПКР.

Міжнародна штабна організація. Керівництво багатьох фірм дійшло висновку, що значно ефективніше узгоджувати міжнародну науково-технічну діяльність не через адміністративні повноваження, а через владу експертів. Тому створюються штабні підрозділи, які не мають розпорядчих функцій, але на відміну від міжнародних цільових комітетів, діють на засадах стабільності, їх головною метою є експертиза та координація НДПКР, особливо комплексних, що виходять за межі однієї галузі діяльності й мають міжнародний характер.

Звичайно, створення штабних підрозділів може викликати потенційний конфлікт між цими підрозділами та лінійним керівництвом, тому дуже важливо, щоб ніхто не сумнівався в компетентності штабних працівників і в їх незалежності як експертів. Для цього необхідно залучати до підрозділів вчених, які б могли принести значну користь фірмі як власне наукові робітники. Для рішення цієї проблеми пропонують використовувати принцип ротації, тобто переміщати окремих працівників на обмежений термін до штабного підрозділу, а потім повертати їх знову до науково-дослідницької роботи.

Перед менеджментом МНК стоїть, таким чином, частково суперечливе, але важливе завдання - створення системи управління сферою НДПКР, для того, щоб національні дослідницькі програми не просто підтримували на плаву місцеві підрозділи, але генерували продукти й послуги для міжнародного ринку, забезпечуючи фірмі глобальну конкурентоспроможність.

Взаємозалежність між НДПКР, що виконуються в різних місцях, вимагає особливого узгодження як змісту та обсягу робіт, так і їх послідовності, часових меж. З погляду на виконання цього завдання в міжнародному менеджменті розрізняють централізоване та децентралізоване управління, а також гнучку інтеграцію.

При централізованому управлінні НДПКР місцеві (національні) підрозділи розглядаються як прості виконавці, а всі важливі рішення приймаються у штаб-квартирі МНК. За такого підходу менеджмент материнської фірми жорстко регулює й контролює творчу активність національних підрозділів, що гарантує від непотрібного дублювання й відхилення від цілей МНК у сфері НДПКР. З другого боку, міжнародні аспекти різко посилюють недоліки централізації: демотивацію виконавців, перекладання відповідальності на штаби, бюрократизацію центрального апарату з метою запобігання помилок, що зумовлює персональні покарання, приховування й викривлення інформації місцевими керівниками, недостатнє знання та врахування центральним апаратом місцевої специфіки.

Таким чином, централізація виправдана при реалізації досить рутинних, з невеликим ступенем невизначеності, робіт для їх виконання з найменшими затратами.

Децентралізоване управління НДПКР передбачає передачу повноважень щодо прийняття управлінських рішень місцевим підрозділам. Топ-менеджмент МНК визначає мету досліджень і виділяє певні кошти (як правило, проектно-незалежним способом). Децентралізація підвищує гнучкість і посилює мотивацію працівників, але виникають проблеми з проведенням єдиної технологічної політики, з'являються додаткові

психологічні бар'єри, що заважають міжнародному обміну знаннями і результатами НДПКР в МНК.

Повна централізація і повна децентралізація - дві крайні форми організації управління процесом реалізації НДПКР. На практиці використовують проміжні варіанти, до яких можна віднести і гнучку інтеграцію.

Гнучка інтеграція ґрунтується на принципі: дочірнім підрозділам, що наділені певною самостійністю, задається обмеження діяльності таким чином, що забезпечується узгодження й координація робіт у міжнародному масштабі. При використанні цього методу керівництво МНК здійснює управління за відхиленням, тобто втручається в процес вирішення конфліктів лише у виняткових випадках. До останніх належать ініціювання дочірніми підрозділами робіт, мета яких суперечить загальноорганізаційним, або недостатність існуючого механізму узгодження інтересів для координації діяльності підрозділів.

ТЕМА 10. МІЖНАРОДНИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1. Середовище фінансової діяльності ТНК.
2. Внутрішня фінансова структура ТНК.
3. Деякі проблеми фінансів ТНК,
4. Роль основних видів ризику в міжнародному фінансовому менеджменті.
6. Фінансування зовнішньої торгівлі.

1. Середовище фінансової діяльності ТНК

Після другої світової війни відбулася суттєва модифікація форм і напрямів вивезення капіталу. Якщо на початку ХХ ст. переважало вивезення капіталу у формі позичок і портфельних вкладень; капітали спрямовувалися з розвинутих країн до країн, що розвиваються, і переважно в паливно-сировинні галузі, то у післявоєнний період випереджаючими темпами почали зростати прямі інвестиції за кордон. Зросла роль міграції капіталу між розвинутими країнами, а її галузева структура зазнала еволюції на користь технологічно- і наукомістких виробництв.

Хоча інтенсифікація вивезення капіталу в післявоєнний період пов'язана певною мірою зі значним збільшенням кількості фірм, що здійснюють закордонні капіталовкладення, основна маса капіталовкладень зосередилася в руках міжнародних компаній. Діалектика процесу полягає в тому, що, з одного боку, вивезення капіталу у формі прямих вкладень сприяє утворенню транс- і багатонаціональних концернів та розширенню їхньої діяльності, а з іншого - саме існування таких компаній неможливе без фінансування прямих часток закордонних інвестицій. Питома вага капіталовкладень цього типу в сукупному обсязі приватного довгострокового експорту капіталу всіх країн збільшилася з 10% у 1917 р. до 80% наприкінці 80-х років ХХ ст.

Зростання обсягів вивезення прямих інвестицій відбувається, по-перше, за рахунок вивезення підприємницького капіталу; по-друге, через наступне реінвестування прибутків в цих країнах. До прямих інвестицій зараховують також внутрішньофірмові довго- і короткострокові кредити (США, Японія), в інших (окремі країни Західної Європи) - лише довгострокові. Незважаючи на розбіжності у визначенні предмета прямого інвестування, світове інвестиційне середовище є

однаковим для всіх інвесторів. Воно складається з трьох основних елементів: цінні папери (фінансові та прямі інвестиції або фінансові активи), фондові (фінансові) ринки, фінансові посередники (фінансові інститути).

У сучасних умовах економічної глобалізації для інвестора, який має тимчасово вільні кошти і прагне вигідно їх розмістити, існують альтернативи для ефективного розміщення. По-перше, він може сформувати портфель інвестицій з інструментів національних емітентів, номінованих у національній валюті. По-друге, до інвестиційного портфеля можна включити цінні папери іноземних емітентів, що номіновані в національній валюті й купуються і продаються на національному ринку. По-третє, до інвестиційного портфеля можна включити інструменти, що купуються і продаються на національних фондовому і грошовому ринках, але номіновані в іноземній валюті.

При здійсненні міжнародних інвестицій кожна ТНК повинна брати до уваги особливості діяльності на світовому фінансовому ринку. Ці особливості зумовлені як економічними так і неекономічними чинниками. Найістотніші неекономічні чинники - психологічні, інформаційні та правові.

Психологічні чинники. Психологічні бар'єри, що пов'язані з міжнародними інвестиціями, спричинені незнанням економіки, політики, культури інших країн, іноземних мов, методів торгівлі на іноземних фінансових ринках, порядку звітності. Тому інституціональним інвесторам доцільніше здійснювати міжнародні інвестиції через брокерів відповідних національних ринків.

Інформаційні чинники. Отримання інформації про іноземні ринки та емітентів - надзвичайно складне завдання. В сучасних умовах чимало іноземних брокерів надають постійно оновлювані дані фінансового аналізу по більшості іноземних акцій. Тому іноземні інвестори можуть звертатися до комп'ютерних інформаційних мереж, у яких містяться дані про ціни на світових фінансових ринках. Найвідомішими постачальниками інформації є: Reuters, Telerate, Tenfore, Forex, Exshare, Telekurs.

Юридичні чинники. В різних країнах існують юридичні складності для іноземних інвесторів при розміщенні капіталу та поверненні до своєї країни капіталу й отриманого доходу, а також особливості оподаткування.

Економічні чинники пов'язані насамперед з виникненням додаткових трансакційних витрат. Найпоширенішими з них є:

- а) вищі комісійні посередникам на іноземних ринках;
- б) вища плата за оформлення угод;
- в) вища плата управляючим портфелями міжнародних інвестицій.

Комісійні дилери фондових бірж можуть брати плату в різних формах: у договірному розмірі, фіксовано за встановленою шкалою, як різницю цін купівлі та продажу. В США комісійні за угоди з акціями є низькі - переважно 0,18% для великих угод. В інших країнах вони вищі - від 0,3 до 1 %.

Плата за оформлення угод про міжнародні інвестиції вища, ніж за угоди на національних ринках. Це пов'язано з багатовалютною системою обліку та звітності й можливою складністю структури розрахункових систем.

Плата за управління портфелем міжнародних інвестицій переважно вища, ніж за управління національним портфелем, що обумовлено різними причинами, зокрема передоплатою на міжнародні бази даних, витратами на дослідження міжнародного фінансового ринку, незбіганням облікових систем у різних країнах, вартістю комунікацій.

2. Внутрішня фінансова структура ТНК

В організаційній структурі більшості ТНК виділяють три основні блоки: фінансово-економічний, індустріально-промисловий, торгово-комерційний. Згідно з основним принципом створення та функціонування ТНК всі її блоки та їх елементи мають бути рівноправними і нести повну відповідальність за виконання покладених на них обов'язків.

Особливість фінансово-економічного блоку порівняно з рештою двома полягає в тому, що його функціонування забезпечує нормальну діяльність усіх структурних підрозділів компанії. Фінансово-економічний блок - це мережа кредитно-фінансових установ: комерційні банки, страхові, інвестиційні, лізингові, фінансові, пайові, трастові, пенсійні фонди і компанії.

Головне **завдання** фінансової складової ТНК - залучення й акумулювання фінансових коштів. Крім залучення капіталу, на фінансово-економічний блок покладається управління фінансами на основі підтримки стабільного балансу між ресурсами і заявками на ці ресурси з боку інших учасників ТНК, вироблення інвестиційної політики і здійснення капіталовкладень, забезпечення економічної безпеки, управління ризиками, правильна й ефективна побудова внутрішньої економіки всієї групи.

З огляду на функціональне призначення фінансово-економічного блоку провідна роль у ньому відведена комерційним банкам. Здійснення фінансово-кредитної діяльності в міжнародних масштабах передбачає наявність у структурах ТНК банківського об'єднання, що має розгалужену систему філій і відділень.

Для мобільного переказу кредитно-фінансових ресурсів з однієї країни до іншої міжнародні корпорації використовують "міжнародну систему управління готівкою"(international cash management). Її суть полягає в тому, що ТНК організовує внутрішньофірмові грошові потоки таким чином, щоб максимально знизити податки, втрати від несприятливої кон'юнктури, значної інфляції, зниження курсу валюти. В межах системи міжнародного управління готівкою виділяють такі основні канали переміщення засобів усередині ТНК: прямий переказ капіталу; переказ дивідендів; плата за послуги (управлінські, науково-дослідницькі та ін.); плата за ліцензії; трансфертні ціни у внутрішньофірмовій торгівлі; внутрішньофірмові кредити; внутрішньофірмове страхування.

У явній формі з внутрішньофірмового руху фінансових ресурсів здійснюється лише прямий переказ капіталу і переказ дивідендів. Прямий переказ капіталу за кордон зазвичай пов'язаний із реалізацією великого проекту: відкриттям філії або захопленням іноземної фірми. Виплата дивідендів та їх переказ є нормальним результатом функціонування закордонного дочірнього підприємства.

Для вирішення інших завдань ТНК використовують приховані методи переказу прибутку, які набувають вигляду обміну товарами і послугами між різними підрозділами фірми. Завдяки цим каналам міжнародний концерн виводить свої прибутки з-під контролю держави, що дає можливість ухилятися від сплати податків, уникати різноманітних обмежень (наприклад, при вивезенні прибутків з країн, що розвиваються), приховано субсидувати певну філію (зокрема, для підтримання низьких цін).

Світова практика виробила достатньо ефективний механізм узгодження інтересів ТНК як єдиного організму з інтересами кожного окремого підприємства, що входить до її складу. Його принципова риса полягає в тому, що головна організація не може ставити за мету встановлення повного контролю за членами групи, її завдання - вирішення питань підвищення ефективності діяльності всього комплексу підприємств, що входять до системи ТНК, в тому числі обмеження конкуренції, вдосконалення руху

грошового капіталу, забезпечення надійності поставок і збуту, об'єднання ресурсів, взаємодопомога. Рішення можуть прийматися лише з огляду на взаємну вигоду всіх учасників.

Залежно від способу організаційної побудови та підтримки діяльності ТНК головна організація може набувати вигляду материнської компанії (холдингова структура), наради президентів головних фірм, що водночас є й нарадою керуючих чи акціонерів, виступати трастовим відділенням комерційного банку.

Холдинговий механізм групової організації є домінуючим в утворенні та функціонуванні багатьох ТНК на національному і транснаціональному рівнях. Часто холдинг виступає як одинична холдингова компанія, що володіє контрольним пакетом акцій учасників групи і тому визначає її стратегію. Залежно від специфіки створюваних корпоративних структур холдингові компанії можуть виконувати різноманітні функції. Найчастіше це інвестиційна діяльність (холдингова компанія як власник контрольних пакетів акцій підприємств) або інвестиційна діяльність у поєднанні з виробничою, комерційною та іншими функціями.

Створення холдингової компанії через передачу головній фірмі частини акцій холдингу означає для підприємств делегування повноважень з управління визначеним видом діяльності спеціально організованій корпоративній структурі. Механізмом системи участі в капіталі, що гарантує материнській компанії здійснення контролю за дочірніми компаніями, є загальні збори акціонерів. Оперативний контроль охоплює, як правило, такі компоненти:

- угоду з фінансових питань, що регулює порядок використання річного прибутку, інвестиційної та дивідендної політики;
 - договір про єдине управління, що визначає функції керівництва ТНК.
- Координатором діяльності ТНК може бути також трастовий відділ комерційного банку. Нині пакети акцій промислових підприємств, що перебувають у розпорядженні банківських інститутів, досягли розмірів, які дають їм змогу встановлювати контроль за політикою корпорацій.

Незважаючи на те, що комерційні банки є провідними інституціональними власниками акцій, вони не володіють значною їх кількістю, купленою за власний кошт, а переважно розпоряджаються ними як довірені особи. Основними джерелами поповнення трастів-активів комерційних банків і здійснення фінансового контролю за нефінансовими установами є пенсійні фонди, інвестиційні та страхові компанії. Фінансовий контроль, здійснюваний трастовими підрозділами, - основна форма контролю за великими нефінансовими корпораціями. Один із варіантів холдингової структури, представлений в розосередженому вигляді, - взаємне володіння акціями учасників ТНК. Учасники групи, володіючи перехресно акціями один одного, а в сумі контрольним пакетом будь-якого учасника, є стосовно нього груповим холдингом. З одного боку, це сприяє формуванню унікальної системи взаємного кільцевого контролю: кожна фірма має невеликі, недостатні для одностороннього контролю пакети акцій всіх інших фірм, а разом вони володіють контрольними пакетами акцій кожного зі своїх членів; з іншого - перехресне володіння акціями запобігає захопленню їх іншими фірмами (іноземними фірмами, фірмами-конкурентами). Такий вид регулювання діяльності ТНК являє собою горизонтальне об'єднання головних фірм найбільших промислових комплексів. Його характерна риса - учасники створюють під своєю егідою спільні компанії та розробляють спільні інвестиційні проекти проникнення в нові галузі, забезпечуючи зростання підприємницької активності підконтрольних структур. Це дає змогу поєднувати фінансові та інші ресурси і розподіляти ризик. Завдяки цьому готується вихід

на нові напрями фінансової та господарської діяльності.

3. Деякі проблеми фінансів ТНК

Проблема джерел фінансування. В усьому світі основним джерелом фінансування ТНК є нерозподілений прибуток, а не зовнішнє фінансування (у формі боргу або емісії акцій). У зовнішньому фінансуванні переважають банківські кредити, хоча в окремих країнах (США і Велика Британія), як основне джерело фінансових ресурсів для корпорацій, розглядається фондовий ринок.

Форми залучення фінансових коштів тісно пов'язані з розміром фірми. Для невеликих фірм банківські кредити є практично єдиним способом отримання зовнішнього фінансування. Залучення коштів через ринок цінних паперів здійснюється найбільшими корпораціями.

Проблема фінансових ризиків. Ризики, що супроводжують діяльність ТНК, включають ризики національних ринків, загальні для всіх інвесторів-резидентів і нерезидентів. При цьому інвестори із країн з розвинутою економікою при міжнародних інвестиціях можуть мати справу з ризиками, яких не існує на їхніх національних ринках. Наприклад, закордонні інвестори відзначають певні ризики на фондовому ринку України: корупцію, недосконале законодавство про права акціонерів, неналежне забезпечення акціонерів повноцінною інформацією, недостатній рівень корпоративного управління, низьку ефективність роботи юридичної та законодавчої систем.

Існують також додаткові ризики для нерезидентів, спричинені можливим запровадженням обмежень на діяльність нерезидентів і на вивезення капіталу й доходу.

Інша група ризиків має суто фінансовий характер. Насамперед, це валютні ризики. Кожен інвестор-нерезидент постає перед ризиком різкого зниження курсів іноземних валют, яке призводить до зменшення прибутковості інвестицій у перерахунку на валюту інвестора. Інвестор, який дбає про зменшення ризику вкладень в акції, може орієнтуватися на загальноприйняті його показники. Кількісно ризик кожного конкретного активу і валюти характеризують статистичними показниками їхньої мінливості. Такі показники наводяться у фінансових виданнях, вони можуть бути обчислені й самостійно.

У випадку з ризиком вкладення в облігації при виборі позичальників беруть до уваги те, що прибутковість на облігації має бути функцією пов'язаного з ними ризику. Існують спеціальні рейтингові агентства, що оцінюють рейтинг кредитоспроможності позичальників-емітентів облігацій. Рейтинги облігацій корпорацій публікують рейтингові агентства "Standard and Poor's", "Moody's" та інші.

Оцінка безризикових цінних паперів. Платежі з безризикових цінних паперів можуть бути перевищені, оскільки їхні розміри й розподіл за термінами точно відомі. Однак багато цінних паперів не відповідають таким високим вимогам, і один з підходів до оцінки ризикованих цінних паперів фокусує увагу на інтересах самого інвестора. Докладаючись на власну оцінку ймовірності різних обставин і власні припущення щодо супроводжуючих ризиків, інвестор визначає суму, яку хоче вкласти. Такий підхід прийнятний при вкладанні коштів в один цінний папір, однак насправді цінний папір не можна оцінити без визначення можливих альтернатив. Оцінка цінних паперів відбувається в контексті ринку, її суть полягає у порівнянні однієї інвестиції або комбінації декількох інвестицій з іншими, що мають подібні характеристики.

Взаємодія ТНК з міжнародними фінансовими інститутами. У своїй діяльності ТНК тісно взаємодіє з міжнародними фінансовими інститутами та з міжнародними валютно-кредитними і фінансовими організаціями. З ними тісно

пов'язана діяльність найбільших ТНК. Мета такої співпраці - розвиток співробітництва і забезпечення цілісності та стабільності складного й суперечливого світового господарства.

Організаціями, з якими ТНК співпрацюють найактивніше, є:

- спеціалізовані інститути ООН: МВФ, МБРР, ГАТТ/СОТ, ЮНКТАД;
- Паризький клуб країн-кредиторів - неформальна організація промислово розвинутих країн, де обговорюються проблеми врегулювання, відстрочення платежів з державного боргу країн;
- Лондонський клуб кредиторів, покликаний врегулювати приватну зовнішню заборгованість країн-боржників.

Міжнародні фінансові інститути і ТНК зосереджують свої зусилля на вирішенні таких завдань:

- об'єднання зусиль світового співтовариства з метою стабілізації міжнародних фінансів і світової економіки;
- здійснення міждержавного валютного і кредитно-фінансового регулювання;
- спільне вироблення і координація стратегії і тактики світової валютної та кредитно-фінансової політики.

4. Роль основних видів ризику в міжнародному фінансовому менеджменті

Валютний ризик є різновидом економічного ризику. Його виникнення пов'язане з коливанням валютно-фінансового середовища, у якому діє ТНК, фірма, що здійснює експортно-імпорту діяльність або банк, що обслуговує ЗЕД господарських суб'єктів.

Валютний ризик - вірогідність втрат або недоотримання прибутку порівняно із запланованими значеннями в результаті несприятливих змін величини валютного курсу.

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

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

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

У міжнародного фінансового менеджера є широкі можливості у прийнятті рішень про хеджування валютно-курсів ризиків.

Бухгалтерський ризик - ризик звітний, паперовий. Він виникає через те, що зміни валютного курсу можуть негативно відобразитись на нетто-вартості фірми при конвертації фінансової звітності по ЗЕД (операціях) з іноземної валюти у вітчизняну (трансляційний ризик).

Так, при оформленні фінансової звітності в зарубіжних підрозділах ТНК у валюті головної компанії виникає небезпека зміни несприятливим чином фінансових показників компанії. Наприклад, фірма може в зв'язку з коливаннями курсу валют отримати на своєму балансі необґрунтоване завищений прибуток, за який їй доведеться сплатити додаткові податки. Якщо ж курс іноземної валюти по відношенню до вітчизняної падає, то прибуток компанії буде суттєво занижений, і відповідно, хоча компанія не буде платити податки, їй складно буде взяти кредит через погіршений фінансовий стан. Кредити будуть надаватись їй під більший відсоток, у якому враховується ризик конкретного позичальника.

Валютно-економічний ризик визначається змінністю (мінливістю) вартості фірми, яка обумовлена невизначеністю змін валютного курсу. Він відображається на

реальних грошових потоках фірми.

Існує такий підвид ризику як трансакційний ризик. Трансакційний валютний ризик - вірогідність збитків, пов'язаних із змінами валютного курсу по вже укладеній угоді, за якою платіж повинен наступити через певний період у майбутньому.

Менеджер повинен вибрати найперспективніший з методів, оцінивши його доцільність у конкретній ситуації. По-перше, можуть бути використані контрактні методи страхування валютного ризику - вибір валюти ціни і включення до контракту валютних обмовок. По-друге, для хеджування можуть бути використані інструменти строкового ринку.

Експортне фінансування - залучення, забезпечення і використання фінансових коштів з метою здійснення експортної угоди.

В основі такої угоди лежить не лише торгівля товарами народного споживання, але й постачання машин і обладнання, продаж нематеріального майна (права, ліцензії).

Фінансування експорту може бути здійснено звичайними і нетрадиційними методами і надаватись банками, небанківськими установами або державними організаціями. Різні методи фінансування експорту подано в табл.1.

Для зниження ризиків, пов'язаних із здійсненням експортно-імпорتنих операцій, існують різні способи, а саме: банківські інструменти страхування ризиків (акредитив, гарантій) і страхування, особливо спеціальних страхових товариств.

Джерела фінансування імпорту схожі на джерела фінансування експорту. Це обумовлено тим, що надання кредиту експортеру дозволяє йому розширяти торговий кредит імпортеру (наприклад, коли банк готовий надати експортеру аванс під інкасо, експортер має можливість погодитись на оплату товару шляхом строкової трати), а також тим, що надання кредиту імпортеру дозволяє експортеру отримати оплату негайно (використовуючи, наприклад, лізингові або форфейтингові операції).

Таблиця 1

Основні способи фінансування експорту

Види фінансування	Звичайні або традиційні методи фінансування	Нетрадиційні методи фінансування
Короткострокове	1. 1. Незабезпечений овердрафт у національній або іноземній валюті 1.2. Аванси під інкасо 1.3. Врахування або купівля векселів / чеків банком 1.4. Акцептні кредитні лінії 1.3. Аванси покупця	1.1. Експортний факторинг 1.2. Кредити експортних посередників 1.3. Фінансування через комісійні фірми
Середньострокове	2.1. Позика в національній валюті 2.2. Позика в ін. валюті 2.3. Кредит спеціальної і державної установи	2.1. Форфейтинг 2.2-Лізинг 2.3. Міжнародні кредитні союзи 2.4. Зустрічна торгівля
Довгострокове	3.1. Випуск єврооблігацій 3.2. Кредит покупцю 3.3. Проектне фінансування	3.1. Випуск акцій

Прямі іноземні інвестиції (ЛІІ) - це вкладення капіталу з метою отримання підприємницького прибутку, а також забезпечення довгострокового економічного інтересу та контролю інвестора за об'єктом інвестування.

Прямі іноземні інвестиції складаються з трьох основних компонентів:

- 1) акційний капітал - купівля інвестором акцій підприємства в іншій країні;
- 2) реінвестовані доходи - пряма частка доходів інвестора (пропорційна до прямої акційної участі), що не розподілені як дивіденди або не переказані до материнської фірми;
- 3) внутрішньо-корпораційні позики - перекази у формі коротко- або довгострокових позик між прямим інвестором і філіями (або дочірніми фірмами).

Кількісним критерієм розмежування прямих та портфельних інвестицій у розвинутій ринковій економіці вважається 10% вартості об'єкта інвестування. Однак прямою може бути і інвестиція з меншою часткою участі, але яка забезпечує реальний вплив на прийняття рішень об'єктом інвестування. І навпаки, якщо частка інвестора становить понад 10%, але він не має реального контролю над об'єктом, то відповідна інвестиція не визнається прямою.

Останнім часом прямі іноземні інвестиції (ПП), зокрема їх величина та географічний розподіл, зазнали певних змін. Починаючи з 1995 р. вони зросли до безпрецедентного рівня.

Загальносвітові тенденції прямого іноземного інвестування:

- 1) зростання загальних обсягів прямих іноземних інвестицій (загальносвітові обсяги -1270 млрд. дол. США в 2000 р. (1075 млрд. в 1999 р. і 692 млрд. в 1998 р.));
- 2) найбільше ПП припадає на промислово-розвинуті країни (на США, Японію та ЄС в 2000 р. припадало 71% загальносвітового ввезення інвестицій і 82% вивезення);

3) зростають ПП в країни, що розвиваються і в Східну Європу (в Східній Європі у 2000 р. вони становили 25,4 млрд. дол., тобто лише 2% загальносвітового обсягу. Взагалі зростання ПП в Східну Європу було викликано активізацією приватизаційних процесів, за винятком Угорщини і країн СНД);

4) провідну роль в інвестуванні відіграють ТНК (причому в переліку провідних ТНК-інвесторів з'являються і ТНК з країн, що розвиваються - Венесуела, Латинська Америка, Росія (Лукойл, ТНК);

5) визначальним фактором розвитку ПП стають процеси об'єднання і придбання;

Значення об'єднань і придбань зросло з середини 80-х рр. ХХ ст. Це виявляється особливо при трансатлантичному інвестуванні. Вже сьогодні щонайменше 4/5 всіх нових капіталовкладень закордон (на противагу реінвестуванню прибутків) здійснюється у формі об'єднання і придбання.

Головною причиною швидкого поширення об'єднання і придбання (ОіП), що становлять вагомий частину стратегій ТНК, є важливе значення, яке приділяється придбанню стратегічних частин та потужностей в конкуруючих фірмах. Керівництво ТНК усвідомлює, що для утримання конкурентоспроможності через глобальний доступ до ресурсів ("global sourcing") слід розширювати свою участь в інших компаніях.

Не менш вагомий внесок у розвиток цього процесу зробила хвиля приватизації в різних перспективних галузях (комунікація, повітряні перевезення, енергетика та ін.), що пройшла по всій Європі, починаючи з Великої Британії.

На сьогоднішній день обсяги ОіП компаній у світі стали на 46% нижче від рівня 2000 р. В Європі скорочення становило 53%, а в Німеччині - 70%. Це було викликано передусім падінням курсів акцій, при яких покупці боялись переплатити більше. При цьому вирішальне негативну роль відіграли вересневі теракти в США.

Перша хвиля ОіП в Європі припала на період 1958-1970 рр. і була пов'язана з поширенням обмежень на торгівлю після заснування ЄС. В 1986 р. прокотилась друга хвиля цього процесу, оскільки багато фірм прагнули захопити свою частку при відкритті

для них внутрішнього ринку країн ЄС. Між 1990 та 1993 рр. темпи європейського ОіП дещо зменшилися, а вже з 1994 р. почалося нове піднесення (в 1995 р. сума, на яку були здійснені ОіП в Європі, досягла 250 млрд. дол.).

У процесі ОіП у Європі чітко простежується секторальний характер. Першість тут утримують нафтовий і газовий сектор промисловості (найбільша кількість трансакцій та великі довгострокові проекти, як наприклад, з російським нафтовим та газовим об'єднанням). На другому місці - хімічна та фармакологічна промисловість (внаслідок необхідності концентрації діяльності для виготовлення хімічного волокна), а також високі витрати на науку і зростаюча популярність генетичних лікарських засобів, у виробництві яких лідирують німецькі ТНК).

Європейський фінансовий сектор також пережив хвилю транскордонних ОіП. Варто лише згадати про проникнення на лондонські фінансові ринки німецьких банків, які у такий спосіб намагалися посилити свої позиції на ринку банківських інвестицій. Німецькі банки не лише супроводжують діяльність німецьких ТНК у ході ОіП за участю останніх, а часто і очолюють цей процес.

Слід згадати у цьому контексті і телекомунікаційний сектор, де утворилися тісні міжфірмові зв'язки, особливо між західноєвропейськими і східноєвропейськими фірмами (приватизація державних телефонних монополій). Міжнародні зв'язки та поділ капіталу здійснюються також і між приватними цифровими телевізійними каналами різних країн (британські і німецькі - участь "BskyB" Руперта Мердока із власністю 49% акцій у німецькій "DF 1", приклад каналу 1+1).

Загалом, німецькі банки є найбільш активними у сфері ОіП. Відтепер, німецькі фірми та банки стають найпотужнішими у своїх галузях не лише на національному чи європейському ринку, а й на глобальному ринку. Глобалізація змушує збільшувати їх кількість і займати відповідні ринкові ніші.

Так, дочірнє підприємство німецького концерну "THYSSEN" придбало за 1,8 млрд. німецьких марок американську фірму-виробника ліфтів "Dover elevator", завдяки чому стало третім у світі виробником у цій галузі.

Внаслідок об'єднання німецького та французького хімічних концернів "Hoechst" та "Rhone-Poulenc" виник новий найбільший фармацевтичний виробник світу з обсягом продажів 24 млрд. нім. марок.

"Deutsche Bank", після придбання за 15 млрд DM (93 долари за акцію) восьмого за величиною американського банку "Bankers Trust", став одним з найбільших банків світу із загальною балансовою сумою близько 875 млрд. дол.

5. Фінансування зовнішньої торгівлі.

Портфельні інвестиції - це вкладення капіталу в цінні папери з метою отримання доходу (дивідендів). Такі інвестиції, як правило, не забезпечують реального контролю інвестора над об'єктом інвестування.

Мотивація міжнародного портфельного інвестування в цілому близька до мотивації прямого інвестування. Однак, зважаючи на значно вищу ліквідність портфельних інвестицій порівняно з прямим, головною метою інвестора при портфельному інвестуванні є намагання максимізувати прибуток при допустимому рівні ризику (розмістити капітал в певних країнах і в певних цінних паперах).

Міжнародна портфельна інвестиційна діяльність вимагає від її учасників здійснення численних операцій з цінними паперами. Причому ці дії не обмежуються лише продажем і купівлею активів. Необхідно здійснювати весь спектр операцій.

Міжнародні операції з цінними паперами - це надзвичайно складний вид діяльності. Як правило, вихід на міжнародний фондовий ринок можуть здійснювати лише великі організації, а також уряди країн з розвинутою інфраструктурою національного ринку цінних паперів.

У світовій практиці існує така класифікація учасників ринку цінних паперів:

1) держава та великі ТНК (завдяки своєму високому іміджу, надійності та обсягу здійснюваних операцій вони є основними учасниками ринку цінних паперів - приклад Ватикану);

2) приватні особи (частка цих учасників у міжнародному фондовому ринку вкрай мала);

3) професіонали ринку цінних паперів (брокери і дилери). Фінансові брокери, інвестиційні консультанти, інвестиційні компанії та фонди, емісійні синдикати здійснюють різні операції з цінними паперами.

Є багато компаній що поєднують ці види діяльності. У світовій практиці такі компанії називають - компанії з цінних паперів (Security firm).

Активними учасниками світового ринку портфельних інвестицій є інвестиційні банки, що спеціалізуються на операціях з цінними паперами (випуск та розміщення) для залучення додаткових грошових коштів, а також для довгострокового кредитування своїх клієнтів, серед яких може бути і держава. Інвестиційні банки не виконують багатьох видів банківських операцій і тому не є банками в класичному розумінні.

Щодо участі комерційних банків, то найбільш активними в цьому відношенні є банки Німеччини. Німецькі банки, які мають право здійснювати всі види операцій з цінними паперами, активно виходять на ринок як емітенти (в основному облігацій), посередники та найбільші інвестори (німецькі банки мають найбільш диверсифіковані портфелі цінних паперів). У тих країнах, де роль комерційних банків на фондових ринках обмежена (США, Канада, Японія), вони знаходять опосередковані шляхи участі в інвестиційній та посередницькій діяльності - через трастові компанії, кредитування інвестиційних компаній і банків, співробітництво з брокерськими фірмами тощо.

Комерційні банки виходять на міжнародний ринок цінних паперів також через власну мережу зарубіжних інвестиційно-банківських філій та дочірніх компаній. Особливо широких масштабів набуває інвестиційна діяльність зарубіжних філій банків тих країн, де існують прямі обмеження на операції з цінними паперами. Так, наприклад, один з найбільших банків світу Citigroup має 7000 співробітників, які займаються питаннями інвестування. Це більше, ніж кількість співробітників найбільших інвестиційних банків США "Соломон Бразерс" і "ФіртсЧікаго" разом взятих.

Фінансові інструменти світового ринку портфельних інвестицій можна умовно поділити на три групи:

1) основні (базові) цінні папери (боргові зобов'язання і акції);

2) вторинні цінні папери (євроноти, права підписки, депозитарні акції);

3) похідні фінансові інструменти (фінансові ф'ючерси, процентні, валютні фондові опціони, валютні процентні свопи, форварди, депозитні розписки).

Розвиток портфельного інвестування, в першу чергу, залежить від розвиненості фондового ринку. Серед індикаторів кон'юнктури фондового ринку слід відзначити такі фондові індекси, як:

1) індекс Джонса (Dow Jones). Формується на основі трьох спеціалізованих індексів - промислового (розраховується на основі курсу акцій 30-ти найбільших промислових компаній США), транспортного (20 залізничних, авіа- та

автотранспортних компаній) і комунального (15 комунальних компаній);

2) Standard and Poor (відображає динаміку акцій 500 компаній, що становлять 85% загальної вартості акцій Нью-Йоркської фондової біржі);

3) NYSE, AMEX, NASDAQ, DAX, NIKKEI тощо;

4) Європейські фондові індекси - "Рейтер" (Велика Британія), Frankfurter Allgemeine Zeitung (Німеччина) тощо.

Основні тенденції світових фондових ринків:

1) зростання капіталізації світових фондових ринків (з 1980-го по 2000 р. капіталізація світових ринків акцій зростає ВІЗ разів, в той час як сукупний ВВП зріс на 2,5 %. Причина зростання – поява компаній інформаційних технологій);

2) зростання частки нових фондових ринків, що формуються, їх частка становила 3-4% на початку 80-х років, в середині 90-х становила 11-12%, а в кінці 90-х років - 17-19%);

3) зростання ринків боргових цінних паперів (ЦП) - насамперед, за рахунок США та інших розвинутих країн;

4) розвиток фінансових інновацій (розвиток похідних ЦП (дериватив-опціонів, ф'ючерсів, тощо). В 2000 р. обсяг торгівлі ф'ючерсами та опціонами (крім цих деривативів на акції) становив 350-390 трл. дол. і в декілька разів перевищував обороти по базових активах). Провідні позиції тут займають німецька Eurex (445 млн контрактів в 2000 р.), Чиказька біржа опціонів (326 млн. контрактів), Паризька біржа, англійська LIFFE;

5) перехід на електронну систему торгівлі (тепер відбувається перехід від системи "прямого викрику" в залах з використанням жестів на систему коли угоди здійснюються через віддалені термінали ЕОМ та інтернет (в 2000 р. 1/3 обороту в США було здійснено через інтернет) і на більшості бірж торговий зал як такий є відсутнім. Піонером тут був Франкфурт. Американці трохи затримались, але спад їхніх конкурентних позицій спричинив прискорення для них цього процесу);

б) об'єднання і придбання національних і міжнародних фондових бірж.

У вересні 2000 р. відбулося об'єднання Паризької, Амстердамської і Брюссельської бірж у міжнаціональну Euronext.

Відбувається також об'єднання класичних фондових бірж і деривативних бірж (Deutsche Boerse, Euronext, сингапурська Simex)

Ситуацію в 2002 р. визначив процес придбання Лондонською фінансовою біржею фінансових ф'ючерсів та опціонів, а також Лондонської фондової біржі (LSE).

Боротьба за Лондонську біржу скоріш за все перетвориться на змагання між трьома провідними європейськими біржами.

Спочатку всі очікували підписання угоди між LIFFE і Лондонською фондовою біржею, але хоча BSE запропонувала більшу суму, 29 грудня LIFFE схвалила пропозицію Euronext NV (555 млн. фунтів стерлінгів (\$806 млн. - сума була запропонована грішми, а не в комбінації з акціями).

Зараз позиції Лондонської фондової біржі (LSE) послабились і вона шукає можливостей об'єднання (можливо з Deutsche Boerse, OM Gruppe або Chicago Mercantile).

Третя за величиною біржа Європи Deutsche Boerse, яка так само отримала відмову від Liffe, зараз вимушена шукати можливостей об'єднання.

Протягом наступних декількох років в Європі залишаться 2-3 основних фондових біржі - Euronext, Deutscher Boerse і, можливо, Nasdaq Europe.

Можливим також є злиття американських Nasdaq і Chicago Mercantile Exchange з LSE [3].

В Україні пріоритетними завданнями для іноземного інвестування є:

- 1) виробництво товарів широкого вжитку (з орієнтацією на підвищення якості життя і культури споживання);
- 2) структурна перебудова економіки (створення сучасної галузевої структури на основі технологічного оновлення виробництва);
- 3) подолання залежності країни від імпорту.

Аналіз інвестувань в економіку України свідчить про нереальність сподівань стосовно активної участі іноземних фірм у виробництві більшості видів споживчих товарів. Найбільш конкурентоспроможні в міжнародному масштабі корпорації переважно орієнтовані на глобальні експортні стратегії. Така орієнтація залишиться домінуючою на довгу перспективу. Увагу іноземних партнерів привертає така особливість українського ринку, як невиваженість споживачів, і це дає можливість продовжити життя товарам, які для західних ринків застаріли і перестали бути достатньо рентабельними. Також дуже часто іноземні інвестиції призводять до стагнації діяльності національних виробників.

Щодо участі іноземних інвесторів у структурній перебудові, то слід зазначити, що їх в Україні цікавлять насамперед сировина, метал, прокат, вугілля, кокс, продукти хімічної промисловості, невикористані відходи та вторинні ресурси.

Головними мотивами виходу іноземних інвесторів на український ринок на сьогодні є постачання комплектуючих з метою складання готових виробів і підтримки діяльності вже створених підприємств, створення підприємств, що надають доступ до науково-технічного потенціалу українських підприємств та проектно-дослідних організацій. При цьому через ці підприємства можливий відтік українських винаходів, якщо існує недостатня патентна захищеність або відсутній досвід українських партнерів у цій сфері.

Таким чином, іноземні інвестиції, по-перше, суттєво не впливають на стан національної економіки України через відносно незначні масштаби, а по-друге, активно не сприяють вирішенню завдань, які визначені для іноземного інвестування як пріоритетні.

В Україні залишається дуже низький рівень повернення прибутку. Місцеві бізнесмени віддають перевагу неповерненню своїх прибутків від експорту до власної країни і власного бізнесу. У цьому контексті необхідно нагадати про досвід Індонезії: після приходу до влади генерала Сухарто там було створено необхідні умови й повернуто з-за кордону понад 50 млрд. дол. протягом року у вигляді інвестицій. Це було нелегко здійснити, але індонезійський уряд мав достатньо мужності й мудрості, і йому це вдалося. В Україні сума, яка може бути повернута за певних умов, набагато перевищує інвестиції в українську економіку за останні 10 років.

ТЕМА 11. ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. *Моделі перебудови міжнародних корпорацій.*
2. *Організія управління змінами.*
3. *Мікро-та макроребудова ТНК.*

1. Моделі перебудови міжнародних корпорацій

Якщо причина перебудови полягає в *зовнішніх сферах* діяльності підприємства, то зміни можуть стосуватись характеру та рівня ділової активності, організаційно-правової форми, структури власності та джерел фінансування, міжнародних операцій, політики злиття й придбання інших фірм, типу й ступеня диверсифікації, ринкової та збутової політики. Суперечності в *технологічній галузі* викликають до життя програми оновлення обладнання, впровадження нових технологічних процесів, у тому числі у сфері управління (оргтехніка, комунікації і та ін.). Розбіжності в *адміністративній сфері* призводять до змін методів управління, організаційних принципів, мотивів та інших елементів культури фірми.

Залежно від того, що поставлено в центр перебудови, виділяють такі типи:

- переорієнтація;
- реструктуризація;
- реінжиніринг;
- регенерація.

Так, якщо в результаті перебудови радикально змінюється структура фірми, то говорять про *реструктуризацію*, при радикальній зміні пріоритетів - про *переорієнтацію*, зміни, пов'язані не стільки із зовнішніми виявленнями, скільки із внутрішньою трансформацією, відносяться до *реінжинірингу*.

Стилі перебудови різняться, в основному, за типом зусиль, необхідних для її здійснення. Реструктуризація потребує переважно формалізованих дій і майже не пов'язана з мотивацією персоналу. Навпаки, переорієнтація є слабо формалізованим процесом, що потребує, сильної мотивації. Найскладнішим процесом є регенерація, що супроводжується найзначнішим обсягом робіт як у сфері формалізованих дій, так і за мотивацією персоналу. Реінжиніринг характеризується за обома критеріями як проміжний процес.

У загальному вигляді ставлення до перебудови може бути сформульовано з погляду конкурентної боротьби. Якщо в процесі перебудови ігноруються цінності споживачів, то вона може бути охарактеризована як *надлишкова*, а у разі значних вкладень для досягнення кращих показників, ніж у конкурентів, - *небезпечною*, так як даремно виснажує фірмові ресурси. Якщо мета перебудови - забезпечення цінностей покупців, то отримання незначних переваг дає підставу вважати перебудову *додатковою*, але не першорядним заходом, так як потенційний покупець залишається у сфері впливу конкурентів, у разі ж створення серйозних переваг будуть досягнуті цілі підприємства і таку перебудову можна назвати *вирішальною*.

Успіх перебудови супроводжує низка передумов, серед яких окреслюються:

- розуміння й прийняття необхідних змін;
- потреба підвищення гнучкості організаційних структур;
- спроможність змінювати культуру.

Отже, в процесі певної перебудови ТНК можна назвати такі етапи:

Формування бажаного іміджу фірми. Цей етап проходить у межах розробки стратегії фірми, її цілей та засобів їх досягнення, особлива увага приділяється орієнтації на споживача. В результаті визначаються основні напрями перебудови, тобто ті процеси, які є життєво важливими для бізнесу.

1. На другому етапі створюється задум моделі реального бізнесу фірми. В цій моделі описуються та документуються основні операції компанії, оцінюється їх ефективність, запроваджується система процесів, з допомогою яких компанія досягає

своїх цілей.

2. На третьому етапі всесторонньо розробляється модель нового бізнесу, а також здійснюється перепроектування наявного бізнесу.

3. На четвертому етапі відбувається практичне застосування моделі нового бізнесу, а також здійснюється перехід від старих процесів до нових, таким чином щоб виконавці не відчули дисгармонії ділового середовища та не потрапили в стресовий стан.

2. Організація управління змінами

На практиці використовуються різні організаційні форми управління змінами. Нові організаційні структури можуть мати тимчасовий характер, а можуть стати ядром майбутньої організаційної структури.

Популярною формою управління змінами є *спеціальні проекти та завдання*. В цьому випадку не створюється якась особлива структура, а в межах функціонуючої системи перед співробітниками або цілим підрозділом керівництво ставиться додаткове спеціальне завдання тимчасового характеру.

У якості тимчасових організаційних структур створюються *цільові (робочі) групи*, які використовуються або на одному з етапів перебудови, або ж впродовж усього процесу для його планування та координації.

Контроль за ефективністю робочої групи посилює такий захід, як *визначення терміну завершення її діяльності*.

Для вимірювання ефективності змін використовується *метод контрольної групи*.

Успішність перебудови організації потребує синхронізації процесу організаційних перетворень і психологічних зрушень (зсувів) у колективній свідомості.

Кожній галузі властивий особливий темп змін. Разом з тим кожна організація повинна вибрати власний темп змін.

Ефективність процесу змін підтримується орієнтацією співробітників і всього процесу в цілому на пріоритетні цілі. Це допомагає концентрувати обмежені ресурси на найперспективніших напрямках. У підсумку мотивація персоналу може бути посилена, якщо люди знають, що нововведення заохочуються високими преміями за раціоналізаторство.

Організація процесу перебудови здійснюється таким чином:

1. У процесі перебудови проводяться не лише заходи з підготовки та здійснення. Важливим є посилення уваги керівництва; лідерство необхідне навіть тоді, коли для здійснення змін наймається зовнішній консультант.

2. Необхідно координувати процес перебудови як звичайної діяльності організації. Це оптимальний розподіл обмежених ресурсів, насамперед кадрових. Вирішення стратегічних завдань перебудови вимагає залучення кваліфікованих спеціалістів та керівників, які завантажені оперативними завданнями та підтримують життєздатність організації.

3. Зміни, що відбуваються в ТНК, як правило, пов'язані з різними аспектами діяльності: технологічними, структурними, психологічними, соціальними, фінансовими.

4. Управління змінами включає в себе прийняття та виконання рішень, пов'язаних з перебудовою.

На характер змін відчутно впливають особливості культури, характерні для країни, для корпорації в цілому та окремих її частин, а також професійних груп, які беруть участь у перебудові.

Складно назвати всі особливості національної культури, що впливають на менеджмент. Найважливішими є: розподіл соціальних ролей і їх статус; критерії успіху та досягнень в економічному та соціальному житті; повага до віку й старшинства; роль традиційних органів влади та лідерів; співвідношення демократичних і автократичних традицій; співвідношення індивідуалізму та колективізму; пріоритет духовних чи матеріальних цінностей; почуття обов'язку і відданості по відношенню до сім'ї, клану і етнічної групи; характер соціалізації і комунікації; прийнятність і форми зворотного зв'язку, оцінки і критерії; значення релігії у громадському житті і вплив її на економічну діяльність; відношення до інших культур, релігій, етнічних груп, меншостей; відношення до соціальних, технологічних і інших змін; поняття часу і простору.

Комунікації в процесі перебудови можуть полегшуватись наявністю *спільної професійної або організаційної культури*. Професійна культура визначається змістом професійної діяльності, роллю її представників у суспільстві й формується на підставі однотипних навчальних програм.

До специфічних культурних цінностей організації належать:

- місія та імідж організації (наприклад, високий рівень технології, найвища якість, лідерство у своїй галузі, дух новаторства, відданість професійним ідеалам і та.ін.);
- розмежування компетенції між підрозділами та керівними працівниками (наприклад, повноваження відділу кадрів, розподіл функцій між заступниками керівників організації, роль і функції служби маркетингу, НДДІС відділів, планового та виробничого відділів);
- ставлення до співробітників (турбота про людей та їх потреби);
- повага до прав людини (навчання та можливість підвищення кваліфікації, кар'єра, справедливі принципи оплати, система мотивації);
- рівноправність жінок (відсутність дискримінації, ставлення жінок до роботи на керівних посадах, спеціально призначені для жінок посади і недоступні для них особливі пільги);
- критерії вибору на керівні та контролюючі посади (старшинство або ефективність роботи, стилі лідерства, пріоритети при внутрішньому виборі; політичні, етнічні, національні та інші критерії; вплив неформальних відносин та угруповань);
- організація роботи та дисципліна (свідома або "примусова" дисципліна), пунктуальність, режим роботи (фіксовані години або гнучкий графік), гнучкість у виконанні роботи (переміщення працівників та функції на робочих місцях), використання нових форм організації роботи);
- стиль керівництва (патерналізм, авторитарний, консультативний або стиль співпраці);
- використання комітетів і цільових груп; особистий приклад; здатність до адаптації);
- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації, індивідуальне чи колективне прийняття рішень);
- необхідність консенсусу);
- інформаційна система (інформованість співробітників, швидкість проходження інформації);
- соціальні відносини (хто з ким спілкується під час і після роботи, соціальні бар'єри та умовності, особливі умови, наприклад, окрема їдальня для керівництва або закритий клуб);
- залучення (прихильність керівництва та персоналу до цілей і політики

організації, лояльність і дух єдності, задоволення роботою).

3. Мікро та макро- перебудова ТНК

У 90-х рр. почали розвиватись концепції радикальної перебудови підприємства. Метою керівництва підприємства у цьому випадку є перепроєктування ділових процесів для досягнення стрибкоподібного поліпшення діяльності фірми. Це вимагає відмови від застарілих норм і структур, подолання негативного впливу господарських догм.

Дана концепція виходить з того, що якщо неможливо змінити ділове середовище, то можна змінити свій бізнес. Концепція застосовується в трьох випадках:

1. Фірма перебуває в глибокій кризі, показником чого є її міжнародний бізнес, наприклад, неконкурентний рівень витрат або масова відмова споживачів від продукту фірми;

2. Поточний стан фірми задовільний, але прогнози на майбутнє не сприятливі, є тенденції щодо зниження конкурентоспроможності, тобто фірма повинна реагувати на негативні зміни в ситуації, поки вони не набули фатального для неї характеру;

3. Фірма досить благополучна, бізнес швидко розвивається, проводиться агресивна політика; в цьому випадку мета фірми - відрив від найближчих конкурентів і створення унікальних конкурентних переваг.

Революційна перебудова фірми тісно пов'язана з такими поняттями, як бажаний образ і модель фірми. Так як підприємство створюється в результаті усвідомленого процесу, то повинно бути чітке уявлення про те, до чого ми прагнемо і як можна цього досягти.

Типові фігури перебудови:

1) Керівником проекту перебудови призначається один із вищих керуючих фірми. Крім організаційних обов'язків на нього покладаються ідеологічне обґрунтування проекту, створення загального духу новаторства, ентузіазму та відповідальності.

2) Керуючий процесом перебудови здійснює оперативне управління проектом в цілому, часто є формально заступником керівника. До його функцій входять розробка методик та інструментів перебудови, навчання та координація діяльності менеджерів процесу перебудови, організація допомоги робочим командам.

3) Менеджери процесів перебудови відповідальні за перебудову конкретних ділових процесів. Якщо в організації не виділені процеси як такі, то менеджерами процесів стають функціональні менеджери. Менеджер формує команду для перебудови "свого" процесу та забезпечує їй умови роботи, а також виконує функції спостереження та контролю.

4) Здійснюють перебудову робочі команди, очолювані менеджерами процесів. До складу робочих команд входять як співробітники фірми (методисти, адміністратори, групи забезпечення якості, документування, координації), так і зовнішні учасники (консультанти та розробники).

Основні принципи організації процесу перебудови:

1. Процес перебудови вимагає не лише заходів щодо її підготовки та здійснення, а й уваги вищого керівництва.

2. Необхідно координувати процес перебудови із звичайною діяльністю організації. Звичайна проблема - оптимальний розподіл обмежених ресурсів, зокрема кадрових.

3. Відмінності в мотивації співробітників і структурних підрозділів найбільш

яскраво виявляються в нестабільному середовищі перехідного періоду, що свідчить про різноспрямованість їх прагнень. У цій ситуації керівництво повинно протистояти одностороннім поглядам на виникаючі складні комплексні проблеми й координувати діяльність, пов'язану із змінами.

4. Управління змінами включає в себе прийняття та виконання рішень про початок перебудови та систематичне її проведення, заходи щодо подолання опору та організації підтримки процесу перебудови.

Люди мають великі адаптивні можливості, і, як правило, через певний час звикають до змін і сприймають їх як щось природне. Все ж досить часто зміни (особливо внутрішні, що вимагають перебудови поведінки) викликають більший або менший опір, який легко передбачається, якщо зміни стосуються інтересів людей, обмежуючи їх владу, збільшуючи трудове навантаження і та. ін.

Найважливіші фактори, що обумовлюють ситуацію опору:

- відсутність упевненості в необхідності змін;
- незадоволеність змінами, що насаджуються згори;
- незадоволеність несподіванками;
- небажання приймати непопулярні рішення;
- побоювання зазнати невдачі (поразки), не виконати поставлені завдання;
- порушення встановленого порядку, звичок і взаємовідносин.

Важливо спланувати процес перебудови так, щоб вона проводилась у відповідно до реальних потреб компанії з мінімальними витратами.

При плануванні змін доцільно знайти відповіді на запитання:

- Як впливають зміни зовнішнього середовища на фірму?
- Що потрібно зробити для досягнення основних цілей фірми?
- Що відбудеться, якщо заплановані заходи не будуть виконанні?
- Які зміни ми спроможні здійснити (об'єктивні чи суб'єктивні)?

- Як повинні бути сплановані зміни за часом, щоб вони могли бути позитивно сприйняті організацією?

За ступенем участі співробітників у процесі змін можна виділити, нав'язані зміни, зміни із залученням співробітників до процесу (із співучастю) та зміни із проведенням переговорів.

Досвід перебудови організацій свідчить, що дуже важливим є успішний початок. Недостатньо лише прийняти своєчасне та правильне рішення про необхідність змін, розподілі прав і обов'язків у цьому процесі. Необхідна наявність в організації *новаторів* - людей з критичним мисленням, які люблять і спроможні експериментувати і впливають на інших не розмовами про зміни, а особистим прикладом, успіхом своїх дій.

У багатьох галузях міжнародна конкуренція, реорганізація виробництва та навіть дуже великих фірм перетворилась на проблему виживання. Характерними прикладами цього є хвиля нещодавнього злиття провідних фірм світової фармацевтичної промисловості та стратегічні альянси в авіабудуванні (як в Європі, так і в Азії).

Придбання функціонуючих компаній дозволяє швидше та з меншими затратами завоювати певну частку ринку. В деяких випадках (існує патентний захист, митні тарифи) поглинання (злиття) є фактично єдиною можливістю виходу на ринок.

Обов'язковою умовою успіху подібної стратегії розвитку є виконання таких умов:

1) галузь, у яку спрямовуються інвестиції, повинна оцінюватись як приваблива в поточний момент або в недалекому майбутньому. Ігнорування цієї умови є

найпоширенішою причиною невдач за будь-якої політики злиття/поглинання;

2)затрати на подолання вхідних бар'єрів не повинні "з'їдати" майбутні прибутки;

3)взаємодія придбаних підприємств з уже наявними повинна надавати конкурентні переваги хоча б одному з партнерів за угодою, а краще - відразу обом партнерам.

Для того, щоб підвищити ефективність управління на користь усім, необхідно забезпечити менеджерську перепідготовку більшості фахівців, які вже здобули вищу та середню спеціальну освіту, аби вони краще адаптувалися до трансформаційних процесів у країні.

Потрібно, щоб влада сприйняла та засвоїла ідею, яку П. Друкер висловив ще в 60-і роки ХХ ст.: "Менеджмент є загальною й головною функцією нашого суспільства" й відповідно до цього повинно бути організовано здійснення цієї функції на всіх поверхах і в усіх клітинах суспільства.

Одним із чинників, що можуть вплинути на швидкий розвиток управління в будь-якій країні, є безкомпромісна відмова від старих звичок і умовностей та впровадження нової техніки й методів управління.

Модернізація управління повинна відбуватися на основі підходу, який синтезує систему таких вимог: реалізація мультиплікаційного ефекту, тобто такого, що постійно наростає, множитья; досягнення синергетичного ефекту, тобто максимізація ефективності від поєднання багатьох чинників у межах даної системи; здійснення інтегрального ефекту як єдності метричних і неметричних цінностей.

Керуючись цим підходом, керівники бізнесу з метою модернізації методів управління мали б спрямувати зусилля на:

- а) вироблення нових концепцій управління;
- б) екстенсивний та інтенсивний розвиток системи бізнесутворень;
- в) довгострокове планування управління;
- г) введення системи моніторингу стану управління;
- д) точне визначення прав і обов'язків зі збереженням почуттям колективізму;
- е) дослідження та розробки з менеджменту;
- є) використання сучасних технічних, насамперед інформаційних, засобів.

Розвиток сучасного управління зовсім не простий. Відчувається глибока необхідність "революції свідомості" та "створення необхідної атмосфери".

Серед тенденцій світового менеджменту чільне місце займає тенденція перетворення професіонала-менеджера на ключову фігуру високоефективного управління. Для опису такої тенденції існує термін "менеджерська революція". Загальноновизнано, що в центрі цієї моделі має бути людина як особистість і головна продуктивна сила суспільства.

Основою стратегічного менеджменту повинен бути механізм управління соціальним об'єктом "за метою і результатами", що включає цілепокладання, цілезорієнтовану мотивацію активної роботи працівників, зворотний зв'язок за результатами діяльності. Щодо змістовного наповнення самого стратегічного менеджменту, то він покликаний сформувавти високоефективний механізм управління будь-яким соціальним об'єктом різного масштабу та профілю діяльності.

Ця модель повинна бути водночас і жорсткою, і демократичною, принаймні у перехідний період. Жорсткість необхідна, щоб змінити ментальність трудових відносин і повернути їх у цивілізоване русло.

"Менеджерська революція" можлива за двох умов:

- якщо сама влада зрозуміє її необхідність;

• якщо держава та учасники системи бізнес-освіти і консалтингу підготують менеджерів до такої революції.

Вихід один - спільними зусиллями представників влади та менеджменту, не хтуючи конструктивним потенціалом носіїв національної ідеї, сконструювати й запровадити нову форму вирішення проблем розвитку в країні. Ця форма, з одного боку, має бути органічною для вітчизняної політичної, організаційної і духовної культури, а з другого - основою на об'єктивних тенденціях суспільного розвитку і сучасних досягненнях світової науки і практики управління. Цю форму має використати влада для власного поетапного самореконструювання себе в корпорацію осіб, що ухвалюють рішення, і поступового оживлення власних омертвілих тканин. Цю форму треба використати для поступової реформи системи освіти, навчання та виховання менеджерів, її перевлаштування на формування дедалі ширшого прошарку осіб не просто "освічених", а здатних професійно та компетентно ухвалювати рішення, виходячи з цінностей культури та на підставі сучасних знань. Завдяки цьому утворяться два взаємо дотичні, але незалежні контури, всередині яких Влада й Менеджмент реалізують свій власний інтерес (стабільне відтворення), не втручаючись при цьому у компетенцію одне одного.

Найвищі інстанції державного управління не повинні недооцінювати чинник професіонала-менеджера. В менеджменті розвинутих країн названий чинник пов'язують з умінням керівника-менеджера сформувати (в межах стратегічного менеджменту) механізм управління організацією "за метою та результатами". Серед усіх тенденцій світового менеджменту таке управління займає чільне місце, воно концентрує в собі всі інші тенденції та "школи" управлінської думки.

Щоб "менеджерська революція" розпочалася, необхідно наявну систему врядування (державного, соціально-політичного, соціально-економічного, громадського тощо) проаналізувати під кутом зору "цілей і результатів" і розробити оптимальний проект управлінських відносин, завдяки якому можна було б вийти на рівень планування "добробуту для всіх". Потрібно визначити найефективніші організаційні структури для прийняття рішень, а також об'єктивно оцінити в загальнодержавному масштабі реальну потребу в керівних кадрах як сфери державного управління, так і сфери бізнесу, в державному і недержавному секторах економіки з погляду поточних та перспективних потреб країни, розробити та реалізувати загальнодержавну програму вирішення цієї потреби. При цьому варто враховувати як тенденції розвитку світового менеджменту, так і культуру окремої країни.

Список використаних джерел

Основна література

1. Гоголь Г.П. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка», 2004. 148 с.
2. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: теорія і господарські ситуації: навч. посіб. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2007. 152с.
3. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств. К.: Знання, 2007. 446 с.
4. Мазаракі А., Чаюн Т., Мельник Т. Міжнародний маркетинг: Підручник. К.: Київ. держ. торгово-екон. унів., 2000. 306 с.
5. Новицкий В.Е. Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг. К.: «Либра», 2007.
6. Савельев Є.В. Міжнародний маркетинг. К.: ІСДО, 2001.
7. Савельев Є.В. Європейська інтеграція та маркетинг. Наукові нариси. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 482 с.
8. Семенова Т.В., Олейнікова С.С., Коняхіна Т.В. Міжнародний маркетинг: Практикум. Донецьк: ДонДУУ, 2006. 193 с.
9. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг. К.: КНЕУ, 2005.
10. Циганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом. К.: КНЕУ, 2001.
11. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнестехнології. К.: КНЕУ, 2004. 400 с.
12. Черенков В. Международный маркетинг. СПб: Знание, 2002.
13. Черномаз П.О. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. К.: Академвидав, 2010. – 272 с.
14. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб / Кол. авт. К.: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.
15. Міжнародний менеджмент: підручник / В.В. Македон. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. 616 с.
16. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
17. Матюшенко І. Ю. Міжнародний інвестиційний менеджмент : навчальний посібник для студентів спеціальностей 8.03050301 "Міжнародна економіка", 8.03060104 "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" / І. Ю. Матюшенко. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 520 с.
18. Дідківський, М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. /М.І. Дідківський. К.: Знання, 2006. 462 с.

Допоміжна література

1. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посіб. Тернопіль, 2006. 275 с.
2. Маркетинговий аналіз: Навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 216 с.
3. Новітній маркетинг: Навч. посіб. / Є.В. Савельев, О.С. Братко, М.Я. Матвійів та ін. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 296 с.
4. Основи маркетингу: Навч. посіб. / Чоботар С.І., Шевчик М.Г., Рябчик І.В. та ін. К.: Наш час, 2004. 240 с. 63