

ТЕМА 2

СУТЬ І ХАРАКТЕРНІ РИСИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПЛАН ЛЕКЦІЇ:

1. Міжнародний менеджмент: суть, задачі, особливості.
2. Сутність та структура середовища міжнародного менеджменту.
3. Концепції та моделі міжнародного менеджменту.

2.1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУТЬ, ЗАДАЧІ, ОСОБЛИВОСТІ

Радикальні зміни, що відбуваються в останні десятиріччя у сфері міжнародної економічної взаємодії, зумовили появу нової для економічної науки галузі знань – міжнародного менеджменту.

Оскільки міжнародний менеджмент є системою управління міжнародним бізнесом, то він у різних стадіях свого розвитку має ті ж особливості, що і міжнародний бізнес.

Міжнародний менеджмент вивчає сукупність управлінських відносин, що складаються у сфері міжнародного бізнесу у зв'язку з плануванням, організацією, координацією та контролем виконання конкретних міжнародних ділових операцій на різних рівнях їх розвитку (аж до державного).

Основні цілі міжнародного менеджменту наведені в структурно-логічній схемі 2.1.

При цьому **основними завданнями міжнародного менеджменту є:**

- комплексне вивчення, аналіз та оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в інтересах пошуку та реалізації джерел конкурентних переваг фірми;
- аналіз та оцінка культурологічних особливостей країн-партнерів при виборі стратегічних, тактичних та оперативних рішень щодо функціонування та розвитку організації;
- оцінка та вибір організаційно-правових форм реалізації зовнішньої діяльності з метою максимального використання переваг (економічних та правових) країн перебування;

- формування та розвиток міжнародного колективу організації, її підрозділів в інтересах максимального використання потенціалу співробітників.



Структурно-логічна схема 2.1

Методологія міжнародного менеджменту ґрунтується на використанні нових постулатів й стратегій бізнесу, а також на інтерпретації представниками різних шкіл і напрямів самої сутності менеджменту відповідно до своїх уявлень та загальноприйнятого розуміння теорії менеджменту, що детально викладено в структурно-логічній схемі 2.2.

Міжнародний менеджмент ґрунтується як на загальних принципах формування будь-якої управлінської системи, так і на специфічних, що притаманні саме цій формі управлінської поведінки суб'єкта міжнародного бізнесу.

Під принципами міжнародного менеджменту розуміються об'єктивні правила управлінської поведінки, що впливають з потреб об'єкта управління і за допомогою яких реалізуються завдання управління міжнародним бізнесом підприємства. Наочно принципи міжнародного бізнесу представлені в структурно-логічній схемі 2.3.

2.2. СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Однією з головних особливостей міжнародного менеджменту є його специфічне зовнішнє середовище, що являє собою складну багаторівневу структуру з автономним розвитком кожного з її елементів, зміни у яких безпосередньо впливають на життєздатність підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Методологічні основи міжнародного менеджменту		
Підходи до міжнародного менеджменту	інтегральний	→ основою міжнародного менеджменту є сукупність теоретичних положень, принципів та інструментів, які містяться у домінуючих підходах до управління
	процесний	→ основу міжнародного менеджменту складає процес управління, що вимагає необхідності його дезагрегації на підсистеми та функціональні рівні, а основними функціями міжнародного менеджменту є планування, організація, мотивація, прийняття рішень, контроль
	системний	→ організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів: персонал, структура, завдання, технологія, а загальною метою організації як сукупності елементів і як елементу відкритої економічної системи є забезпечення життєздатності та розвитку у зовнішньому середовищі
	ситуаційний	→ вимагає прийняття управлінського рішення з урахуванням конкретної ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі бізнесу, а його центральним моментом є ситуація, що являє собою конкретний набір обставин, аналіз та оцінка яких мають визначити конкретний спосіб і метод розв'язання проблем міжнародного бізнесу
	стратегічний	→ передбачає розробку довгострокових цілей та орієнтирів, обґрунтування й впровадження стратегічних змін, спрямованих на перемогу у конкурентній боротьбі й забезпечення стійкого становища суб'єкта міжнародного бізнесу з урахуванням змін у його зовнішньому оточенні
	адаптивний	→ хаос-менеджмент, що ґрунтується на теорії хаосу, теорії синергетики та на досягненнях сучасних комп'ютерних наук

Структурно-логічна схема 2.2

Необхідність та важливість врахування особливостей зовнішнього середовища в міжнародному менеджменті зумовлюється такими чинниками:

1. Сучасна концепція менеджменту ґрунтується на уявленні підприємства як відкритої системи, внутрішній стан якої залежить від умов зовнішнього середовища. Навіть якщо у самому внутрішньому стані підприємства не відбувається ніяких змін, постійні зміни зовнішнього середовища чинять суттєвий вплив на рівень його адаптаційних можливостей до змінних вимог зовнішнього середовища та на результативність бізнесу підприємства.

Принципи міжнародного менеджменту	
системності	передбачає системне мислення за прийняття управлінських рішень й широке використання генетичних алгоритмів у визначенні причинно-наслідкових зв'язків між елементами економічної системи
гнучкості	передбачає формування динамічної організаційної системи, найпристосованішої до швидкого та своєчасного реагування на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі
оптимальності	полягає в оптимізації системи рішень та стратегічного, тактичного й оперативного інструментарію, спираючись на реальні (локальні) умови функціонування бізнесу
адекватності	передбачає знання та використання в інтересах об'єкта управління правових засад, що регламентують міжнародну економічну діяльність як на національно-державному, так і на загальносвітовому рівнях
стратегічності	потребує визначення стратегічних цілей управління та спирається на стратегічне мислення топ-менеджерів
ефективності	полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта і суб'єкта управління для формування обґрунтованої й реалістичної стратегії міжнародного бізнесу та мінімізації витрат, пов'язаних з її реалізацією
етичності	передбачає необхідність дотримання певних етичних стандартів й відповідальності як на рівні підприємства, так і соціуму в цілому за наслідки реалізації програм та стратегій міжнародної економічної діяльності

Структурно-логічна схема 2.3

2. Більшість проблем міжнародного менеджменту спричиняється саме змінами у зовнішньому середовищі бізнесу підприємства. Науково-технологічний прогрес, зростаюча роль міжнародних інституцій та зміни законодавчого поля конкуренції породжують широкий потік можливостей та загроз і, насамперед, у таких галузях, як авіабудування, телекомунікації, транспортування, програмне забезпечення. Одночасно зі змінами технологічного та економічного характеру відбувається суттєва трансформація політичного, соціокультурного, екологічного та інституціонального ландшафту міжнародного бізнесу.

3. Передбачення, прогнозування та своєчасна реакція (використання) на очікувані зміни зовнішнього середовища здатні створювати більш цінні ключові компетенції й конкурентні переваги підприємства, ніж

це має місце за умов реструктуризації бізнесу або реінжинірингу бізнес-процесів.

4. Аналіз зовнішнього середовища, виявлення поточних та потенційних змін у ньому і, відповідно, загроз та можливостей є фундаментом для прийняття обґрунтованих рішень у менеджменті.

Середовище організацій, які діють на міжнародному рівні, відрізняється підвищеною складністю. При виході на міжнародний ринок необхідно враховувати відмінності в законах, традиціях, культурі, політичній стабільності, законодавстві, технічному розвитку та інше. При цьому основні елементи зовнішнього середовища представлені такими блоками: економічний, юридичний, політичний, культурологічний.

Для наочного опанування характерні риси елементів зовнішнього середовища міжнародного бізнесу представлені в структурно-логічній схемі 2.4.



Структурно-логічна схема 2.4

Важливим фактором ефективності міжнародного менеджменту є *адаптація до культурних відмінностей*. Тут головним вважається використання переваг управління міжнародними людськими ресурсами та пристосування до стилю життя і підприємницької діяльності у даній країні.

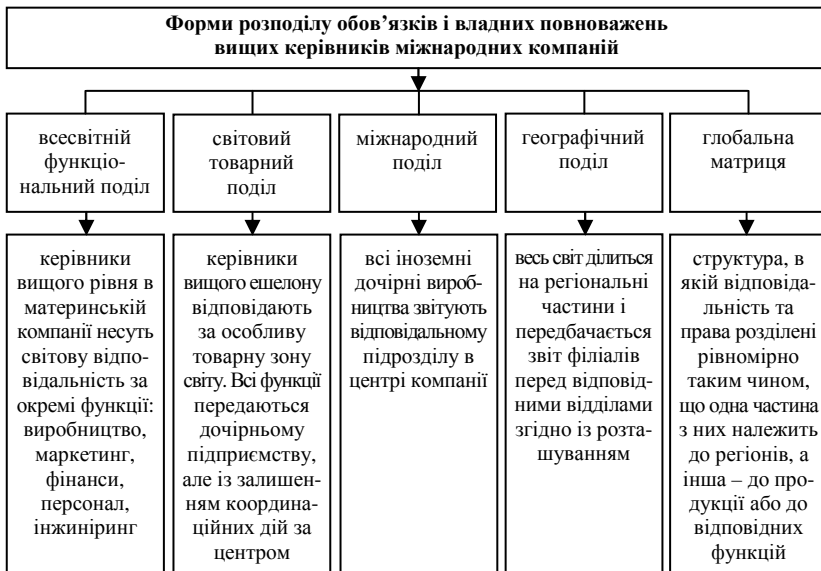
У процесі управління міжнародними людськими ресурсами до уваги беруться операції, пов'язані із формуванням, стимулюванням їх розвитку, політикою асигнування персоналу.

Практика асигнування здійснюється із врахуванням чотирьох основних груп людських ресурсів, таких як:

- 1) місцеві працівники;
- 2) персонал материнської компанії;
- 3) міжнародний персонал;
- 4) змішані ресурси.

Менеджери із місцевого населення мають таку перевагу, що вони близько знайомі із місцевими звичками і традиціями; однак вони можуть поверхово знати технологію материнської компанії. Навпаки, *персонал материнської компанії* прекрасно знає технологію, але не обізнаний із місцевими звичками і традиціями.

Поєднання персоналу із місцевої національності та персоналу материнської компанії використовується насамперед на ранній стадії інтернаціоналізації.



Структурно-логічна схема 2.5

Більшість організацій, котрі втягнуті в міжнародний бізнес у великих масштабах, прагнуть мати, як мінімум, декількох менеджерів, які працюють за кордоном з усіма підлеглими відділами.

Наймаючи працівників для роботи за кордоном, більшість багатонаціональних корпорацій, як головний критерій відбору, вважають технічну майстерність. Це називають майстерністю контакту. Мистецтво комунікації ґрунтується на кількох вимогах: використання місцевої національної мови; уміння викликати довіру до себе; здатність увійти в розмову (використання жартів, влучних коментарів про фільми та спорт тощо); бажання зрозуміти та викликати прихильність багатьох людей.

У функціонуванні міжнародного бізнесу можливі різні форми розподілу обов'язків і власних повноважень вищих керівників, що наведені в структурно-логічній схемі 2.5.

2.3. КОНЦЕПЦІЇ ТА МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджери компаній, що виходять на міжнародні ринки, намагаються дотримуватися однієї із чотирьох основних концепцій міжнародного менеджменту: етноцентричної, поліцентричної, регіоцентричної та геоцентричної, сутність яких викладена в наведеній нижче структурно-логічній схемі 2.6.

Концепції міжнародного менеджменту	
етноцент- рична	орієнтація міжнародної корпорації на використання методів і принципів управління в країні базування, тому в рамках корпорації використовується єдиний стиль управління в усіх державах, де є підрозділи даної міжнародної компанії
поліцент- рична	умови бізнесу в державах базування структурних підрозділів корпорації відмінні від умов у країні місцезнаходження штаб-квартири міжнародної компанії і використання стилю управління, характерного для головної компанії, можливо лише з великими втратами, тому в закордонних підрозділах міжнародної компанії стиль управління пристосовують до місцевих умов
регіоцент- рична	базується на положенні про те, що не тільки окремі економічні регіони, але й увесь світ є однорідним ринком, і регіональна інтеграція супроводжується збереженням базових стилів менеджменту
геоцент- рична	оптимальна підприємницька діяльність корпорацій у різних країнах можлива лише завдяки одночасному використанню переваг стандартизації і пристосування

Структурно-логічна схема 2.6

Використання концепцій міжнародного менеджменту, а також раціональне поєднання усіх існуючих факторів глобалізації з цілями і завданнями суб'єктів міжнародного бізнесу дозволяють відокремити різні моделі міжнародного менеджменту.

На сьогодні історія розвитку міжнародного бізнесу, специфіка галузей, у яких здійснюють свою діяльність міжнародні корпорації, впливають на середовище функціонування міжнародного менеджменту, що має враховуватись при виборі тієї чи іншої його моделі: інтернаціональна, мультинаціональна, глобальна та транснаціональна, кожній з яких притаманні певні характеристики, які наочно представлено в структурно-логічній схемі 2.7.

Моделі міжнародного менеджменту	
інтернаціональна	<ul style="list-style-type: none"> – закордонні підрозділи використовують принципи менеджменту головної компанії; – головне організаційне завдання полягає в переміщенні знань і ноу-хау в усі структурні підрозділи незалежно від місця їхнього базування; – здійснюється контроль і координація закордонних підрозділів материнської компанії
мультинаціональна	<ul style="list-style-type: none"> – закордонні підрозділи мають відносну самостійність у прийнятті управлінських рішень; – головне організаційне завдання полягає у зміцненні місця продукції на важливих ринках та у підвищенні ефективності автономно діючих закордонних підрозділів; – координація і контроль здійснюються в основному через особливі відносини топ менеджменту материнської компанії і менеджерів закордонних підрозділів
глобальна	<ul style="list-style-type: none"> – досягнення ефективності бізнесу базується на централізації капіталів, ресурсів і компетенцій; – здійснюється однібоічний потік товарів, кадрів і ноу-хау: від материнської компанії до закордонних підрозділів; – фіксується незначний рівень автономії закордонних підрозділів; – відзначається високий ступінь стандартизації виробництва, завдяки чому скорочуються його витрати, розширюються ринки збуту продукції корпорації
транснаціональна	<ul style="list-style-type: none"> – усунення ієрархічних відносин між головною (материнською) компанією і її закордонними підрозділами; – імплементація внутрішньо-організаційної мережі; – використання національних особливостей закордонними підрозділами у процесі реалізації стратегії корпорації

Структурно-логічна схема 2.7

КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ

Зовнішнє середовище міжнародного менеджменту (external environment of international management) – складна багаторівнева структура з автономним розвитком кожного з її елементів, зміни у яких безпосередньо впливають на життєздатність підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Міжнародна передача технологій (international technology transfer) – сукупність економічних відносин між фірмами різних країн у сфері використання зарубіжних науково-технічних досягнень.

Міжнародний бізнес (international business) – підприємницька діяльність того чи іншого економічного суб'єкта у двох і більше країнах.

Міжнародний менеджмент (international management) – система методів управління, спрямованих на формування, утримання, розвиток і використання конкурентних переваг у різних країнах з метою підвищення ефективності діяльності, стабільності, зміцнення і розширення позицій міжнародних компаній на світових ринках.

Політичний ризик (political risk) – ймовірність прийняття непередбачуваних політичних рішень та дій, що можуть призвести до збитків підприємства та його власників.

Принципи міжнародного менеджменту (international management principles) – об'єктивні правила управлінської поведінки, що впливають з потреб об'єкта управління і за допомогою яких реалізуються завдання управління міжнародним бізнесом підприємства.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ:

Теми рефератів

1. Етапи розвитку міжнародного менеджменту.
2. Міжнародний менеджмент як складова міжнародного бізнесу.
3. Міжнародні корпорації – основний суб'єкт міжнародного менеджменту.
4. Основні елементи зовнішнього середовища міжнародного менеджменту.
5. Національні особливості в міжнародному менеджменті.
6. Теоретичні засади міжнародного менеджменту.

Тести для самоконтролю

1. Концепція, яка констатує, що елементи оточуючого середовища між державами можуть прискорити інновації у певних галузях – це:

- а) винахідництво;
- б) адміністративний захист;

- в) конкуруюча перевага держав;
- г) багатоцільова орієнтація.

2. Стратегія, яка націлена на отримання переваг світової інтеграції, де це можливо та потребує уважної координації з центрів та великих зусиль для інтегрування локальної інформації в глобальну перспективу – це:

- а) повне володіння філіалом;
- б) глобалізація;
- в) багатоцільова орієнтація;
- г) колективізм.

3. Організація, яка втягнута у виробництво або надання послуг через їх власні фірми та підлеглі організації в декількох країнах, здійснюють контроль за ними або їх керівництвом з урахуванням глобальних перспектив – це:

- а) багатонаціональна корпорація;
- б) ТНК;
- в) спільне підприємство;
- г) філіал.

4. До якої з компонентів макрооточення слід віднести оточуюче середовище, яке включає підходи, поведінку, цінності, норми та асоційовані демографічні напрямки діяльності, які характеризують дану географічну зону?

- а) адміністративний захист;
- б) технологічна компонента;
- в) економічний елемент;
- г) соціально-культурний елемент;

5. Діяльність на землі (території) іноземної країни, що належить та контролюється компанією з центром керування в іншій країні носить назву:

- а) спільне підприємництво;
- б) світова інтеграція;
- в) повне володіння філіалом;
- г) глобалізація.

6. Який підхід до міжнародного менеджменту орієнтований на внутрішній ринок?

- а) поліцентричний;
- б) етноцентричний;

- в) геоцентричний;
- г) змішаний.

7. Підхід до міжнародного менеджменту, при якому керівництво вірить, що глобальний погляд необхідний в обох випадках: у центрах рідної країни та в її різних філіалах носить назву:

- а) поліцентричний;
- б) етноцентричний;
- в) геоцентричний;
- г) світова орієнтація.

8. При якій з форм розподілу обов'язків і власних повноважень вищих керівників відповідальність та права розділені рівномірно таким чином, що одна частина з них належить до регіонів, а інша – до продукції або до відповідних функцій?

- а) світовий товарний поділ;
- б) глобальна матриця;
- в) міжнародний функціональний поділ;
- г) міжнародний поділ.

9. Структура, за якої всі іноземні дочірні виробництва звітують відповідальному підрозділу в центрі компанії:

- а) географічний поділ;
- б) світовий товарний поділ;
- в) міжнародний поділ;
- г) міжнародний функціональний поділ.

10. Процес планування, організації, управління, контролю в організаціях, які залучені до міжнародної діяльності – це:

- а) менеджмент ЗЕД;
- б) міжнародне середовище;
- в) міжнародний менеджмент;
- г) менеджмент ТНК.

11. Угода, за якою одна організація надає обмежені права іншій для використання її активів, таких як склади, техніка, марка фірми, обладнання та ін. називається:

- а) інтеграція;
- б) володіння філіалом;
- в) спільне підприємництво;
- г) ліцензування.

12. Які фактори впливають на розвиток винахідництва:
- а) компоненти виробництва, такі як компетентність робітників і розвиток інфраструктури;
 - б) характеристики власного попиту на товари та послуги окремої галузі;
 - в) наявність національного (власного) постачальника та галузей, які ефективно конкурують на міжнародному рівні;
 - г) географічна диверсифікація.

13. Правила та норми, що створюють певні ускладнення для іноземних фірм щодо ведення підприємництва в даній державі – це:
- а) політичний ризик;
 - б) адміністративний захист вітчизняного виробника;
 - в) стратегія фірми;
 - г) національна відповідальність.

14. Як називається орієнтація на загальність, що складає головну умову функціонування фірми в державі і впливає на особливості управління організацією?
- а) місія фірми;
 - б) багатоцільова орієнтація;
 - в) повне володіння філіалом;
 - г) стратегія фірми.

15. Менеджери, які наймаються на роботу незалежно від національності й місця роботи – це:
- а) персонал материнської компанії;
 - б) персонал ТНК;
 - в) міжнародний персонал;
 - г) персонал батьківської компанії.

РЕЗЮМЕ

Міжнародний менеджмент являє собою комплексну й міждисциплінарну галузь економічної науки, орієнтовану на вирішення практичних потреб міжнародного бізнесу. Розвиток теорій міжнародного менеджменту базується на використанні інтегрального, процесного, системного, ситуаційного, стратегічного та адаптивного підходів, кожному з яких притаманні певні нові постулати й стратегії бізнесу.

Міжнародний менеджмент ґрунтується на загальних та специфічних принципах: системності, гнучкості, оптимальності, адекватності, стратегічності, ефективності, етичності та соціальної відповідальності.

Оскільки міжнародний менеджмент є системою управління міжнародним бізнесом, то він у різних стадіях свого розвитку має ті ж особливості, що і міжнародний бізнес. Однією з головних особливостей міжнародного менеджменту є його специфічне зовнішнє середовище, структурними компонентами якого є економічний, юридичний, політичний, культурологічний та технологічний блоки.

Важливим фактором ефективності міжнародного менеджменту є адаптація до культурних відмінностей, яка передбачає використання переваг управління міжнародними людськими ресурсами та пристосування до стилю життя і підприємницької діяльності у даній країні.

Ефективна діяльність міжнародного менеджера зумовлюється тим, наскільки повно менеджер знає та розуміє базові елементи зовнішнього середовища. При цьому діяльність міжнародного менеджера представлена виконанням основних ролей: організатор пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку, стратегічний мотиватор, культурний аналітик, організатор та керівник інтернаціонального колективу, дипломат, суспільний діяч, стратегічний оптимізатор міжнародного бізнесу, міжнародний менеджер як організатор пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку.

Менеджери компаній, що виходять на міжнародні ринки, намагаються дотримуватися однієї із чотирьох основних концепцій міжнародного менеджменту: етноцентричної, поліцентричної, регіоцентричної та геоцентричної.

Використання концепцій міжнародного менеджменту дозволяє відокремити наступні його моделі: інтернаціональна, мультинаціональна, глобальна та транснаціональна, кожній з яких притаманні певні переваги та недоліки, які міжнародні корпорації мають враховувати при виборі тієї чи іншої моделі.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Розкрийте сутність та принципи міжнародного менеджменту.
2. Назвіть основні цілі та завдання міжнародного менеджменту.
3. На використанні яких методів управління ґрунтується методологія міжнародного менеджменту?
4. Якими чинниками зумовлюється необхідність та важливість врахування особливостей зовнішнього середовища в міжнародному менеджменті?
5. Наведіть характерні особливості менеджменту міжнародного бізнесу на Україні.
6. У чому полягає сутність світових тенденцій у сфері міжнародного бізнесу і як вони впливають на розвиток міжнародного менеджменту?

7. Сформулюйте основні ділові якості сучасного міжнародного менеджера.
8. Обґрунтуйте основні напрямки розвитку системи міжнародного менеджменту на українських підприємствах.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Белоусов А.С. Международный менеджмент: [учебник] / А.С. Белоусов. – М.: Экономист, 2007. – 330 с.
2. Березной А. Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI в. / А. Березной // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 9. – С. 3-17.
3. Бовин А. Ведущие тенденции развития международных отношений / А. Бовин // Международная жизнь, 2004. – № 4-5. – С. 172-182.
4. Голиков А.П. Международные экономические термины: Словарь-справочник / А.П. Голиков, П.А. Черномаз. – К.: ЦУЛ, 2008. – 376 с.
5. Конарева Л.А. Базовые принципы современного менеджмента / Л.А. Конарева // США-Канада: Экономика, политика, культура. – 2006. – № 8. – С. 83-89.
6. Куриляк В.Є. Методологічні проблеми міжнародного та міжкультурного менеджменту як галузей знань / В.Є. Куриляк // Вища школа. – 2008. – № 4. – С. 62-75.
7. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2004. – 268 с.
8. Международный менеджмент: [учебник для вузов] / С.Э. Пивоваров, Д.И. Баркан, Л.С. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2000. – 624 с.
9. Михайлова Л.І. Міжнародний менеджмент: [навчальний посібник для вузів] / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 200 с.
10. Міжнародний менеджмент: [навчальний посібник] / В.С. Білозубенко, О.В. Озаріна, А.А. Семенов; за редакцією професора О.Б. Чернеги. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.
11. Міжнародний менеджмент: [навчальний посібник]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 250 с.
12. Мочерний С. Інтернаціоналізація виробництва і сучасні тенденції розвитку світового господарства / С. Мочерний // Економіка України. – 2006. – № 5. – С. 47-55.
13. Онищенко В. Основні концептуальні положення сучасного міжнародного менеджменту / В. Онищенко // Економіка України. – 2008. – № 1. – С. 4-11.
14. Родченко В.В. Международный менеджмент: [учеб. пособие]. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2002. – 237 с.
15. Родченко В.В. Международный менеджмент: [учеб. пособие]. – К.: МАУП, 2000. – 240 с.