

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

А.В. Селіщева

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол №8 від 27.02.2024

Запоріжжя
2024

УДК: 339.9:005(075.8)

С 294

Селіщева А.В. Міжнародний менеджмент : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 108 с.

Навчальний посібник містить основні теоретичні положення, основні терміни та поняття, практичні завдання, питання для самоконтролю та тести для перевірки знань з дисципліни «Міжнародний менеджмент».

Увагу акцентовано на основних поняттях міжнародного менеджменту, та базових моделях управління міжнародними компаніями. Розглянуто результати прийняття економічними суб'єктами управлінських рішень, питання управління людськими ресурсами.

Призначений для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка».

Рецензент

В.П. Гринь, к.е.н, доцент кафедри обліку і оподаткування

Відповідальний за випуск

Д.І. Бабміндра, д.е.н, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму

ЗМІСТ

Вступ.....	5
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 СУТНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	
Тема 1 Сутність міжнародного менеджменту.....	7
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 СИСТЕМА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І ЙОГО СЕРЕДОВИЩЕ	
Тема 2 Особливості і структура аналізу зовнішнього середовища діяльності міжнародної компанії.....	16
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3 ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В РІЗНИХ КРАЇНАХ	
Тема 3 Національні школи і досвід менеджменту в різних країнах...	23
Тема 4 Характеристика менеджерів різних країн.....	27
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	
Тема 5 Сутність і основні елементи міжнародних стратегій.....	31
Тема 6 Прогнозування як інструмент процесу стратегічного планування.....	38
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 5 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	
Тема 7 Основні типи організаційних структур міжнародних компаній.....	42
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 6 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	
Тема 8 Сутність процесу прийняття рішень у транснаціональних корпораціях.....	48
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 7 ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ	
Тема 9 Основні критерії та підходи до підбору управлінського персоналу в міжнародних компаніях.....	57
Тема 10 Мотивація учасників процесу стратегічного планування в міжнародній фірмі.....	63

Тема 11	Особливості та принципи управління персоналом в інноваційній діяльності.....	69
---------	--	----

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 8 КЕРІВНИЦТВО БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ

Тема 12	Методи оцінки ділових якостей менеджера.....	76
Тема 13	Сутність керівництва міжнародними корпораціями.....	80
Тема 14	Мистецтво лідерства.....	88
	Рекомендована література.....	105
	Використана література.....	107

ВСТУП

Курс «Міжнародний менеджмент» вивчає основні поняття міжнародного менеджменту, базові моделі управління міжнародними компаніями, аналізує результати прийняття економічними суб'єктами управлінських рішень, питання управління людськими ресурсами.

Курс «Міжнародний менеджмент» є обов'язковим освітнім компонентом, належить до дисциплін циклу професійної підготовки освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка» другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Курс має на меті засвоїти базові знання з теорії і практики управління міжнародною економічною діяльністю підприємств (організацій).

Основними завданнями вивчення дисципліни «Міжнародний менеджмент» є: опанувати особливості середовища і сучасних теоретичних основ міжнародного менеджменту, пов'язаних із процесами глобалізації та інтернаціоналізації, розвитком різноманітних форм міжнародного бізнесу, формуванням національних і регіональних шкіл менеджменту у різних країнах, особливості менеджменту в міжнародних компаніях за участю українських підприємств; вивчити стратегії та особливості застосування основних функцій менеджменту в практиці управління міжнародними компаніями, в тому числі за участю підприємств України; визначити системи менеджменту людських ресурсів у транснаціональних корпораціях і вироблення навичок відбору кадрів, проектування службових стосунків і виробничої демократії в компаніях, які діють в Україні; засвоїти основні моделі та інструменти керівництва в системі міжнародного менеджменту, головні ланки міжнародних комунікацій та особливості мотивації працівників транснаціональних корпорацій; адаптувати методи та інструменти міжнародного менеджменту на українських підприємствах (в організаціях).

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми у результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі повинні досягти таких програмних компетентностей і програмних результатів навчання:

- здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень;
- здатність до професійної комунікації в сфері економіки іноземною мовою;
- здатність збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, які необхідні для розв'язання комплексних економічних проблем, робити на їх основі обґрунтовані висновки;
- здатність формулювати професійні задачі в сфері економіки та розв'язувати їх, обираючи належні напрями і відповідні методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси;

- здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів економічної діяльності;
- формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем;
- розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань розвитку соціально-економічних систем та управління суб'єктами економічної діяльності;
- оцінювати результати власної роботи, демонструвати лідерські навички та вміння управляти персоналом і працювати в команді;
- обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропонувані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень;
- досліджувати економічне, політико-правове, соціально-культурне середовище міжнародних економічних відносин, його структуру та особливості; системи міжнародних економічних відносин, суб'єктів, форм та рівнів, з урахуванням процесів глобалізації, інтелектуалізації, інформатизації та екологізації.

Необхідність навчального видання пояснюється тим, що воно допоможе здобувачам у засвоєнні теоретичного програмного матеріалу та набутті навичок практичного використання інструментів дослідження міжнародного менеджменту. Кожна тема побудована так, щоб активізувати пізнавальну діяльність здобувачів. Це дозволяє сформулювати у них вміння самостійно оцінювати конкретну ситуацію, творчо мислити, аналізувати та робити відповідні висновки.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 СУТНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1

Сутність міжнародного менеджменту

Мета: розкрити сутність міжнародного менеджменту; визначити завдання міжнародного менеджменту та охарактеризувати його напрями; розглянути особливості світових систем менеджменту та з'ясувати відмінності між ними.

План

1. Сутність міжнародного менеджменту.
2. Особливості світових систем менеджменту.



Основні терміни і поняття

Міжнародний менеджмент, управління, інструменти, виробничо-технологічна система, адміністрування, організаційна структура, конкурентні переваги, мультинаціональна колективна фірма.

Основні теоретичні положення

1. Сутність міжнародного менеджменту.

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.

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

легітимно 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. 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»;

3) 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;

4) специфічне адміністрування най багатіших 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;

5) 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;

б) деперсоналізація менеджменту, пов'язана з прийняттям основних рішень не окремими менеджерами, а певними ланками організаційної структури, групою менеджерів;

7) 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.

2. Особливості світових систем менеджменту.

1. 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:

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

2. Дотримання принципу однаковості в прийнятті рішень.

3. 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.

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.

2. 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 сформувавши практичні засади менеджменту. Дещо 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 ХХ 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.

3. Менеджмент на підприємствах Німеччини.

З середини 60-х років ХХ ст. в Академії управлінських кадрів у м. Бад-Гарцбурзі 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:

1. Визначення керівництвом підприємства кола поставлених завдань.

2. Фіксація сфер делегування відповідальності.

3. 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.

4. 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.



Питання для самоконтролю

1. Яка суть і структура міжнародного менеджменту?
2. Яке співвідношення між національною і міжнародною моделями менеджменту?
3. Який взаємозв'язок між загальним та міжнародним менеджментом?
4. Які основні функціональні завдання міжнародного менеджменту?
5. Які методи використовуються для оцінки здатності менеджерів до міжнародного бізнесу?

Тести для перевірки знань

1. Основними аспектами мотивації, що спонукають міжнародну компанію здійснювати міжнародну діяльність, є:

а) розширення збуту, придбання ресурсів, диверсифікація джерел постачання;

б) збільшення прибутку, концентрація на одному чи декількох ринках збуту;

в) зменшення витрат, скорочення використання ресурсів;

г) політичний інтерес, соціальна відповідальність, приплив капіталу.

2. Основними видами міжнародного підприємництва є:

а) ліцензування, управління за контрактом, спільне підприємництво;

б) патентування, управління за контрактом, спільне підприємництво;

в) патентування, управління за контрактом, пряме інвестування;

г) інвестування, ліцензування, патентування, квотування.

3. Формою співробітництва партнерів різних країн стосовно інвестування, управління, виробництва продукції, реалізації товарів та послуг, розподілу прибутків та ризиків є:

а) спільне підприємництво;

- б) пряме інвестування;
- в) управління за контрактом;
- г) лізинг.

4. Транснаціоналізація – це:

- а) якісно новий етап інтернаціоналізації господарського життя, що являє собою процес посилення світової інтеграції в результаті глобальних операцій ТНК;
- б) формування стійких економічних зв'язків між країнами;
- в) процес зближення національних економік та їх суб'єктів господарювання;
- г) сфера стійких товарно-грошових відносин господарюючих суб'єктів з приводу виробництва та обміну товарами та послугами на міжнародному ринку.

5. Головними детермінантами конкурентоспроможності країни та розвитку її зовнішньої торгівлі, є:

- а) факторні умови, умови попиту, споріднені та підтримуючі галузі;
- б) стратегія фірм, інтенсивність конкуренції;
- в) форс-мажорні події, державний вплив;
- Г) а) та б).

6. У створенні конкурентної переваги беруть участь два види факторів виробництва. До групи розвинених факторів належать:

- а) природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни;
- б) нові технології, кваліфіковані кадри, сучасна інфраструктура;
- в) природні ресурси, кваліфіковані кадри, сучасна інфраструктура;
- г) нові технології, географічне положення країни, природні ресурси.

7. Найбільш ефективним видом міжнародного підприємництва є:

- а) спільне підприємництво;
- б) пряме інвестування;
- в) управління за контрактом;
- г) лізинг.

8. Найбільш вагомий вплив на діяльність ТНК здійснює:

- а) країна, в якій знаходиться материнська компанія;
- б) міжнародні організації, що регулюють діяльність ТНК;
- в) Світова організація торгівлі;
- г) Європейська Комісія.

9. Функціональна структура ТНК характеризується тим, що:

- а) кожен підрозділ орієнтується на одну групу товарів і має всередині власні функціональні одиниці;
- б) заступники керівника корпорації є керівниками великих функціональних одиниць;
- в) виконавці несуть відповідальність перед двома та більшою кількістю керівників;
- г) зарубіжний філіал ТНК може не лише засновуватись, а й купуватись.

10. Фактори виробництва за М. Портером поділяються на такі групи:

- а) фізичні, людські, технологічні, інформаційні;
- б) фізичні, людські, технологічні, інформаційні, фінансові;
- в) фізичні, людські, технологічні, інформаційні, фінансові, інфраструктура;
- г) технічні, інформаційні, фінансові, інфраструктура;

✍Практичні завдання

Завдання 1. Кейс. Ефективність японського менеджменту складно поставити під сумнів. Вважається, що він може використовуватися тільки на японських підприємствах, оскільки в Японії самотутні культурні та національні традиції. Однак це не так. Один із прикладів – використання прийомів японського менеджменту в Індії.

В умовах кризи в автомобільній промисловості Індії в 80-х рр. (низький рівень використання потужностей і продуктивності праці, високі ціни, низька якість продукції) урядом прийнято рішення звернутися до досвіду японських менеджерів.

Для цього обрано збиткове підприємство «Маруті Лтд», перед керівництвом якого поставлені завдання модернізації виробництва й організації випуску економічних сучасних автомобілів за доступними цінами. Виробництво продукції орієнтувалося на кооперацію з провідними компаніями розвинених країн: США, Франції, ФРН тощо.

У результаті спільної діяльності з фахівцями японської компанії «Сузукі», використання прийомів організації праці і виробництва кращих японських підприємств, обліку умов роботи індійського підприємства «Маруті Лтд» і характеру взаємин між людьми індійським менеджером вдалося розробити ефективну систему управління.

Її основні положення зводяться до наступного.

1. Менеджер є втіленням культури організації. Саме від нього в кінцевому рахунку залежить вміння створити в колективі обстановку ентузіазму. Таким чином, менеджер повинен бути лідером у своїй галузі.

2. Умова творчого, зацікавленого ставлення працівників до праці – дотримання принципів рівності в колективі.

Для цього менеджером і співробітникам доцільно на підприємстві носити однакову уніформу, харчуватися в загальній їдальні, користуватися службовими автомобілями, працювати в загальному приміщенні (без окремих кабінетів) тощо.

3. Для постійного обміну інформацією (думками) й обговорення проблем створюється постійно діючий комітет, до складу якого входять представники всіх підрозділів і служб підприємства. Вироблені в результаті вільного обміну думками рекомендації реалізуються керівництвом. Працівники залучаються до винахідницької та раціоналізаторської діяльності. Для цього створюються «гуртки якості».

Всі пропозиції реєструються і або впроваджуються у виробництво, або відхиляються. Раціоналізатори та винахідники заохочують морально і матеріально.

У результаті дотримання наведених основних положень організації та управління виробництвом підприємству «Маруті Лтд» вдалося менш ніж через два роки випустити перші автомобілі марки «Маруті-Сузукі», а через чотири роки – контролювати 60% національного автомобільного ринку й експортувати продукцію в ряд країн, незважаючи на високий рівень конкуренції на світовому автомобільному ринку.

Запитання до кейсу

1. Із урахуванням української ментальності та культурних традицій чи можна використовувати описаний досвід менеджменту в практиці українських компаній?

2. Які труднощі з упровадженням цих принципів можуть виникнути в українського менеджера з персоналом і як Ви б порекомендували їх долати?

Завдання 2. Сформулюйте перелік теоретичних положень і принципів менеджменту, які не втратили актуальності і якими керуються сучасні організації.

Завдання 3. Опишіть послідовність виконання функцій менеджменту в таких управлінських ситуаціях:

- необхідно розробити кодекс корпоративної культури організації;
- компанія планує створити новий регіональний підрозділ;
- з'явилася потреба збільшити штат працівників відділу маркетингу;
- між відділами реклами та збуту виник конфлікт з приводу фінансування.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 СИСТЕМА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І ЙОГО СЕРЕДОВИЩЕ

Тема 2

Особливості і структура аналізу зовнішнього середовища діяльності міжнародної компанії

Мета: розкрити сутність зовнішнього середовища діяльності міжнародної компанії та виокремити його види; визначити рольові функції міжнародного менеджера; розглянути структуру зовнішнього середовища.

План

1. Особливості і структура аналізу зовнішнього середовища діяльності міжнародної компанії.
2. Рольові функції міжнародного менеджера в контексті аналізу зовнішнього середовища.



Основні терміни і поняття

Зовнішнє середовище, міжнародна компанія, політичне середовище, економічне середовище, соціально-культурне середовище, правове середовище, корпорація, структура.

Основні теоретичні положення

1. Особливості і структура аналізу зовнішнього середовища діяльності міжнародної компанії.

Середовище, у якому функціонує фірма, що здійснює міжнародні операції, відчуває великий вплив із боку цієї фірми і сама справляє на неї величезний вплив.

Міжнародний бізнес об'єднує організації, що діють практично в будь-якому ціннісному й інституціональному середовищі.

Кожна з країн, де ведуть свої операції ТНК, характеризується певними правовими, політичними й економічними структурами, рівнем розвитку і культурних умов. Якщо фірма хоче домогтися успіху, вона повинна старанно вивчати можливі шляхи взаємодії політики корпорації з політикою національних держав і враховувати особливості і рівень розвитку країни партнера.

У зв'язку з цим комплексний аналіз і оцінка середовища розвитку міжнародного бізнесу фірми (рис. 2.1) є найважливішим моментом підготовки всіх стратегічних і багатьох тактичних рішень міжнародного менеджменту.

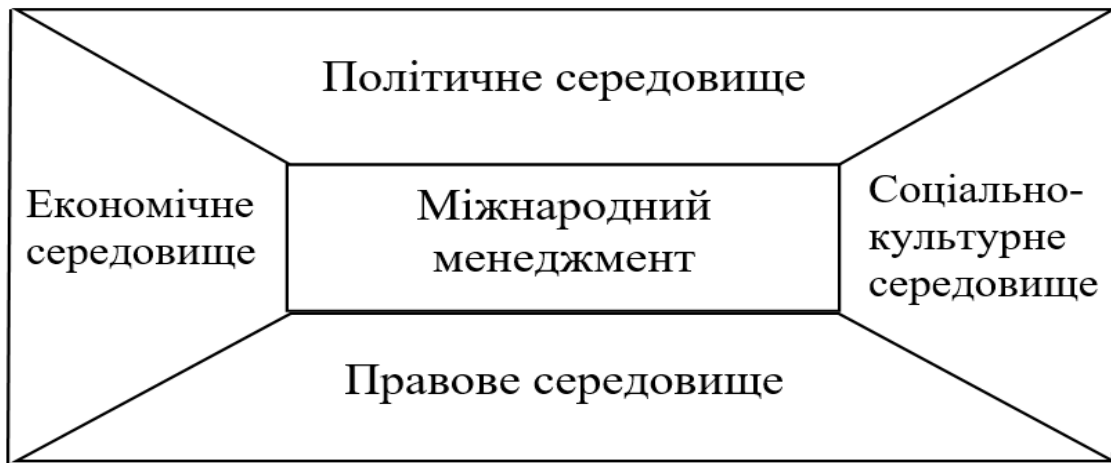


Рисунок 2.1 – Схема середовища міжнародного менеджменту

I. Політичне середовище.

Складові частини політичного середовища:

Політична система – призначена для інтеграції суспільства в життєздатне функціонуюче ціле.

Ідеологія – систематизована й інтегрована сукупність концепцій, теорій і цілей, що утворюють соціально-політичну програму.

Політична стабільність – рівень політичного ризику – можливість конфіскації, експропріації, валютні ризики, тероризм).

Структура аналізу політичного середовища:

1. Політичний режим у країні і його відносини з Україною.
2. Міждержавні угоди, що можуть цікавити фірму.
3. Участь країни в політичних блоках і міжнародних економічних спілках.
4. Політичні партії і громадські організації в Україні, що мають контакти з владою, політичними партіями і громадськими організаціями країни.
5. Найзначніші політичні лідери.
6. Основні політичні партії і найвпливовіші громадські організації в країні.
7. Основні політичні суперники, що борються за владу в країні, і сутність їх принципових позицій в економічних, політичних і правових питаннях.
8. Зв'язок бізнесу і політики (фірми, партії, лідери).
9. Найближчі вибори парламенту і президента, перспективи їхнього завершення, ймовірний вплив на бізнес і на відносини з Україною.
10. Роль і вплив регіональної влади.
11. Політична обстановка в регіонах проникнення фірми.
12. Загальна оцінка політичної стабільності в країні.

II. Правове середовище.

Знання в цій галузі необхідні при вирішенні різноманітних практичних питань зовнішньоекономічної діяльності, а також у діяльності іноземних організацій, фірм і фізичних осіб на території України.

Структура аналізу правового середовища:

1. Правове регулювання МЕВ на національному рівні: регулювання фінансових закордонних операцій; регулювання створення і трансформації бізнесу; регулювання трудових відносин;

стимули для розвитку міжнародного бізнесу в конкретній країні (пільгові кредити, прискорена амортизація, податки, дотації, субсидії і т.ін.); Встановлення різноманітних вимог правового характеру до суб'єктів СГ, здійснення діяльності в даній країні (обмеження частини іноземного капіталу, вимоги до умов продажу і до технологій на внутрішньому ринку, створення робочих місць.

2. Ефективність державного управління в країні-реципієнті: наявність бюрократичних структур, що заважають діяльності; ступінь впливу бюрократичних структур на законодавство у власних інтересах; корупція, хабарництво і рівень їх поширення.

3. Загальна оцінка узгодженості системи права в країні з основними положеннями міжнародного права.

4. Регулювання в'їзду/виїзду приватних осіб.

5. Захищеність власності і прав особистості.

6. Правові питання оподаткування фірм і приватних осіб.

7. Загальна оцінка стабільності правової системи країни.

III. Економічне середовище

Економічна система призначена для розподілу обмежених ресурсів між конкуруючими користувачами і пов'язана з регулюванням і координацією ресурсів і власності на будь-яке майно.

Структура аналізу економічного середовища:

1. Місце, що займає країна по показниках: ВВП, темпи економічного росту, темпи росту інвестицій, зовнішньоторговельний оборот, імпорт товарів і послуг.

2. Населення країни в цілому і регіонів, зокрема статева та вікова структура населення в динаміці.

3. Структура суспільства і питома вага окремих соціальних прошарків із характеристиками їх прибутку; динаміка цих показників.

4. Ресурси основних видів, що цікавлять фірму, із ранжуванням по: наявності в країні і регіонах; вартісній оцінці; рівню дефіцитності.

5. Основні характеристики можливостей зв'язку.

6. Характеристики транспортних комунікацій, що цікавлять фірму.

7. Рівні і форми оплати праці в сферах бізнесу, що цікавлять фірму.

8. Загальна оцінка різновиду і можливостей: галузей – ймовірних конкурентів; галузей – ймовірних постачальників; галузей – ймовірних споживачів.

9. Основні елементи валютного регулювання в країні.

10. Основні елементи торгових і експортно-імпортних обмежень.

11. Розвиненість науково-технічної і консультаційної діяльності (напрямки, фірми, можливості притягнення).

12. Рівень основних економічних проблем у країні (інфляція, безробіття і т.ін.)

IV. Соціально-культурне середовище

Соціально-культурне середовище – це певні фізичні, демографічні і поведінські норми, характерні для кожної країни, що впливають на методи ведення справ.

Всі розглянуті раніше компоненти зовнішнього середовища важливі для діяльності міжнародного менеджера. Але якщо економічні, політичні і правові оцінки можуть готувати для нього відповідні служби фірми, то в культурному фоні він повинний достатньо глибоко розбиратися особисто.

2. Рольові функції міжнародного менеджера в контексті аналізу зовнішнього середовища.

Специфіка і порівняльна складність аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу висуває особливі вимоги до характеру роботи менеджера і рівня розуміння ним базових елементів зовнішнього середовища і тих проблем, із якими сполучена діяльність фірми.

У контексті аналізу зовнішнього середовища міжнародний менеджер виконує сім основних ролей.

1. Міжнародний менеджер як організатор стратегічного пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку.

У цій якості організуюча роль міжнародного менеджера припускає вирішення трьох ключових проблем:

– виділення разом із командою ключових напрямків пошуку можливостей для реалізації інтересів фірми на зовнішньому ринку;

– організація зусиль служб і зовнішніх консультантів на проведення попереднього аналізу;

– остаточний вибір попередніх можливостей (з особливим упором на контроль результатів аналізу і головної ролі міжнародного менеджера у всіх попередніх переговорах із ймовірними партнерами).

2. Міжнародний менеджер як стратегічний мотиватор.

Тут передбачається особлива роль міжнародного менеджера в остаточному визначенні тих стратегічних мотивів, який буде керуватися фірма, обираючи ті або інші можливості і напрямки виходу на міжнародний ринок. Іншими словами, менеджер міжнародної діяльності повинен грати визначальну роль у формуванні і реалізації місії фірми.

3. Міжнародний менеджер як культурний аналітик.

Цю роль на відміну від маркетингових, економічних або юридичних задач ніхто, крім самого менеджера, виконати не може. Саме він повинен бачити і розуміти особливості національної культури, на які може спиратися фірма, саме він повинен передбачати всі проблеми комунікацій для забезпечення ефективності менеджменту і, нарешті, тільки він може

контактувати з топ – менеджерами закордонних фірм з урахуванням їхніх національних стереотипів. Тому саме культурний аналіз є основою роботи менеджера з зовнішнім середовищем.

4. Міжнародний менеджер як ефективний організатор і керівник інтернаціонального колективу.

Менеджер як керівник повинен спрямовувати зусилля колективу і кожного його члена на виконання загальних задач, навіть коли існуючі при цьому взаємовідносини перешкоджають цьому, що часто буває в інтернаціональному середовищі. Керівник організації – це людина, що одночасно є лідером і ефективно управляє своїми підлеглими. Для цього міжнародному менеджеру необхідні знання в галузі культури, а також залучення економічних, політичних і юридичних знань.

5. Міжнародний менеджер як дипломат.

Ця роль припускає не просто знання всіх елементів зовнішнього середовища, але і значний, саме дипломатичний талент, що практично необхідний скрізь: від грамотних, тонко проведених переговорів до рішення найчастіше дуже непростих проблем взаємовідносин із владою в країні перебування.

6. Міжнародний менеджер як суспільний діяч.

У цій ролі міжнародний менеджер виступає досить часто, оскільки він представляє за кордоном не тільки свою фірму, але й у відомих обставинах свою країну і свій народ. Участь у громадському житті країни перебування – неодмінна умова стабільності й ефективності бізнесу за кордоном.

7. Міжнародний менеджер як «стратегічний оптимізатор» міжнародного бізнесу.

В цій особливій ролі міжнародний менеджер виходить за рамки даної країни перебування, турбуючись про оптимальність бізнесу фірми в цілому. Тут йому часто доводиться приймати вкрай непрости рішення, у яких особливого врахування і тонкої, із численними нюансами, оцінки потребують політичні й економічні аспекти зовнішнього середовища.



Питання для самоконтролю

1. Які складові зовнішнього середовища менеджменту?
2. У чому полягають суттєві можливості виходу української фірми на зовнішні ринки?
3. Що потрібно знати менеджеру ТНК щодо аналізу економічного середовища?
4. Правовий аналіз середовища: що важливо враховувати для прийняття управлінських рішень?
5. Що важливо для міжнародного менеджера в політичних аспектах середовища?

Тести для перевірки знань

1. Менеджмент – це:

- а) вид діяльності;
- б) процес організації, мотивації, планування і контролю;
- в) процес управління;
- г) усі відповіді правильні.

2. Об'єктом менеджменту як науки є:

- а) керівники різних рівнів управління;
- б) будь-яка складна соціально-технічна система незалежно від сфери діяльності та форми власності;
- в) найбільш значущі закономірності, властивості, сторони і процеси, що пов'язані з організацією спільної діяльності людей і керуванням нею.

3. Предметом менеджменту як науки є:

- а) керівники різних рівнів управління;
- б) будь-яка складна соціально-технічна система незалежно від сфери діяльності та форми власності;
- в) найбільш значущі закономірності, властивості, сторони й процеси, що пов'язані з організацією спільної діяльності людей і керуванням нею.

4. Сферами менеджменту є:

- а) виробнича, фінансова, рекламна;
- б) планування, організація, контроль;
- в) інституційна, управлінська, технічна;
- г) усі відповіді правильні.

5. Керівники середньої ланки:

- а) розробляють стратегію;
- б) відповідають за реалізацію стратегії;
- в) доносять завдання до безпосередніх виконавців;
- г) усі відповіді правильні.

6. Директор та заступники директора – це представники:

- а) технічного рівня управління;
- б) управлінського рівня виробництва;
- в) інституційного рівня управління;
- г) правильної відповіді немає.

7. Менеджер в організації виконує такі ролі:

- а) підприємця;
- б) лідера;
- в) приймача інформації;
- г) усі відповіді правильні;
- г) правильні відповіді а) та б).

8. Ознаками діяльності менеджера є:

- а) володіння ресурсами;
- б) наявність підлеглих;

- в) виконання доручених завдань;
- г) усі відповіді правильні.

9. Системний метод досліджень у менеджменті передбачає:

- а) експертну оцінку досліджуваних явищ;
- б) урахування всіх взаємозв'язків між досліджуваними явищами;
- в) соціологічні опитування;
- г) усі відповіді правильні.

10. Яке з тверджень є правильним?

- а) управління – це різновид менеджменту;
- б) менеджмент – це ширше поняття, ніж управління;
- в) менеджмент – це різновид управління;
- г) управління стосується всіх соціальних систем, а менеджмент – лише господарських організацій.

☞ Практичні завдання

Завдання 1. Опишіть рольові функції міжнародного менеджера в контексті аналізу зовнішнього середовища на прикладі міжнародної компанії.

Завдання 2. Охарактеризуйте особливості і структура аналізу зовнішнього середовища на прикладі діяльності міжнародної компанії (на вибір).

Завдання 3. Надайте оцінку соціально-культурному середовищу на прикладі певної міжнародної компанії.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3 ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В РІЗНИХ КРАЇНАХ

Тема 3

Національні школи і досвід менеджменту в різних країнах

Мета: розкрити сутність моделей управління; розглянути особливості американської та японської шкіл менеджменту; проаналізували досвід менеджменту в європейських країнах.

План

1. Американська та японська школа менеджменту.
2. Досвід менеджменту в європейських країнах.



Основні терміни і поняття

Національні школи, моделі управління, менеджерська освіта, японська та американська школа менеджменту, товариські мережі, жорсткий агресивний менеджмент.

Основні теоретичні положення

1. Американська та японська школа менеджменту.

а) *Американська школа менеджменту.*

Перша історична класична школа, що залишається провідною у світі і зараз. Ґрунтовна менеджерська освіта (268 шкіл бізнесу мають дворічну програму магістр ділового адміністрування – The Master of Business Administration – які щорічно закінчують понад 70 тис осіб). Жорсткий агресивний менеджмент. Величезна кількість навчальних і наукових видань спеціальних, журналів.

Американська школа менеджменту є залишається провідною світовій науці управління. Підготовка менеджерів в школах бізнесу цієї країни є висококваліфікованою, орієнтованою на вузькоспеціалізоване освоєння економічних дисциплін. Для цієї школи характерними є

жорсткий агресивний менеджмент;

велика кількість навчальних і наукових видань, спеціальних журналів;

спеціальні тренінгові програми;

утворення компаніями товариських мереж, які допомагають швидше пристосуватись до нового середовища

рольові ігри, які демонструють варіанти менеджерської поведінки.

Американська школа менеджменту постійно створює і розвиває наукові школи управління, менеджмент здійснюється на основі чітко розроблених систем і правил, американські менеджери широко застосовують технології

управління, розроблені в університетах, американці є засновниками принципу «демократії» – форми участі, яка дає робітникам всіх рівнів організації права участі у прийнятті рішень, які зачіпають їх інтереси; суворя система субординації, орієнтація на довгострокову перспективу, широке використання інформаційних ресурсів, глобальне мислення.

Натомість Японія розробила принципово іншу систему управління, яку називають японським альтернативним менеджментом.

Засновником її, як не дивно, вважають американського доктора Демінга.

На сьогодні альтернативна японська система управління базується на п'яти великих системах створення відносин між людиною і організацією.

1. Система довічного найму. Тут йдеться не стільки про юридичні зобов'язання, скільки про договір за умовчанням, що приймається організацією добровільно і в односторонньому порядку. Довічний найм – це перший крок до перетворення найнятого робітника в співробітника, який робить його абсолютно лояльним по відношенню до організації, таким, що докладе всіх зусиль для процвітання компанії, оскільки його добробут і прибутки компанії віднині є нерозривно зв'язаними.

2. Система навчання на робочому місці. Зрозуміло, що лише вищої освіти, навіть якнайкращої, ніколи не достатньо для безпосереднього застосування в умовах будь-якого конкретного підприємства. У всіх випадках людину треба додатково навчати з урахуванням специфіки саме цього бізнесу. Це є аксіомою. Але можна піти набагато далі. Можна зробити безперервне навчання частиною технологічного процесу. При цьому відразу убивається багато зайців. Робота стає набагато цікавішою, що забезпечує швидке зростання кваліфікації, з'являється стимул до навчання, що веде до вдосконалення особи. Створюються передумови для оволодіння суміжними або новими професіями. Все це разом істотно впливає на якість робочого життя і на можливості співробітників.

3. Система ротації. З традиційних позицій переміщення людини з одного структурного підрозділу в інший без якихось надзвичайних обставин здається абсурдним і порушує вікові принципи розподілу праці. Результатом буде очевидне зниження ефективності і дезорганізація налагоджених процесів. Але можна поглянути на справу інакше. Людям приїдається робота на одному місці і перехід в новий підрозділ сприймається як оновлення життя. Але не це головне. Ротація, що виконується в плановому порядку, розширює кругозір, допомагає узгодити суміжні процеси, допомагає співробітнику стати людиною фірми, створює неформальні дружні зв'язки, здатні допомагати при виникненні міжфункціональних проблем.

4. Система достоїнств. Кожна людина унікальна. Кожному треба знайти в організації таке місце, де б він відчував себе найкомфортніше і одночасно міг внести найбільший внесок в загальну справу. Це довгий процес, що вимагає терпіння, уваги і пошани. Щоб допомогти людині знайти себе, корисно регулярно повідомляти йому думки всіх, з ким він стикається в процесі роботи, про те, як вони його собі уявляють. Жодним чином таку інформацію не можна використовувати для атестації в будь-якій формі. Ясно, що атестація руйнує

людські відносини, а отже, і бізнес. Приєднавши до результатів оцінок товаришів по роботі власну самооцінку, людина починає краще розуміти, які його сильні і слабкі сторони, над чим треба працювати і чи варто міняти амплуа.

5. Система винагород. При визначенні оплати праці велике значення має вислуга років. Але важливо не тільки це. Один з ключових механізмів заснований на принципах партисипативного управління. Простіше кажучи, винагорода явним і зрозумілим чином пов'язана з успіхами або невдачами всієї фірми і команди, в якій працює співробітник. Це завершальний штрих в його перетворенні в людину фірми, що свідомо зв'язала своє життя саме з даною фірмою і не готового бігти, як щур з тонучого корабля, при першій невдачі. Навпаки. Тепер він готовий боротися за виживаність фірми до останньої краплі крові.

б) Японська школа менеджменту.

Використовує зарубіжний (насамперед США) досвід менеджменту. Ґрунтується на колективістських засадах. Акцент робиться на підготовці менеджерів у компаніях. Зорієнтований на світові ринки.

У практику японського менеджменту входять наступні основні типові заходи: щоденні наради керівників з прийняттям рішень методом консенсусу; виховання відданості компанії як умова роботи в ній; функціонування «гуртків якості» і груп «нуль дефектів» в складі робітників, менеджерів і керівників компанії; відсутність кабінетів у керівників департаментів; стаж роботи на фірмі як визначальний момент в оплаті труда і просуванні по службі; довічне прийняття на роботу; делікатне звертання керівників з підлеглими; практика постачання точно в термін; надання пенсійного посібника всім членам сім'ї робітника або службовця після виходу його на пенсію.

Тобто, основною рушійною силою на підприємствах з японською системою управління стає бажання робітників покращити існуючий стан речей. Це абсолютно нова концепція, яка ґрунтується на колективістських засадах, на відміну від яскравого індивідуалізму, що процвітає в Європі. Японський альтернативний менеджмент спирається, перш за все, на співпрацю в цілях міжфункціонального рішення проблем, що дає конкурентну перевагу підприємствам, де він застосовується. Звісно, це не панацея, але ряд інструментів заслуговують детального розгляду, тим паче, що вони успішно застосовуються не лише в Японії, але й в Америці, Європі.

2. Досвід менеджменту в європейських країнах.

а) Досвід Франції.

Планування. Державний сектор – 20% валового національного продукту. Мета уряду – ефективно використання переважної кількості ресурсів країни. Планування в 40-50-і роки: регламентація використання ресурсів. Планування в 60-70-і роки: індикативний план як форма координації державного і приватного сектору.

Стратегічне планування в 80-90-і роки. Два типи державних підприємств:

а) ринкового типу, що конкурують на ринку і втручання держави в їх діяльність незначне;

б) монополісти, яких підтримує держава.

Пріоритети п'ятирічних планів: економічне зростання, цінова стабілізація, баланс у зовнішньоекономічних розрахунках, належна зайнятість, підтримка пріоритетних галузей промисловості і національних проектів.

Органи планування: секретаріат (20 осіб), комісаріат (150 фахівців).

Характерними рисами французького стереотипу менеджменту є:

1. Інтелектуалізм, любов до мистецтва, гармонії і краси – цікаво проявились у сфері ділового життя. Практика показує, що ні одна європейська нація не займається побудовою високодосконалих планів, проектів і програм так, як французи. Сам процес пізнання, побудови досконалої логічної схеми, обробки її деталей – все це стихія, в якій природний француз відчуває себе в своєму середовищі. Але є і зворотній бік.

2. Зворотній бік – побоювання і нерішучість у сфері реалізації і практичного виконання всього задуманого на папері. Адже, оскільки дійсність багато в чому алогічна і нерідко ірраціональна, погано укладається в гармонічні логічні схеми і потребує перегляду цих схем, то таке відношення до реалізації планів є звичайною реакцією природного 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 автора, і повинна була ефективно вирішити проблему. Коли ж у зіткненні з дійсністю схема виявляється непридатною і потребує компромісу, то реакція француза – конфлікт і спор. Порівняємо: прагматик-англієць, не атакуючий проблеми в лоб, початково зорієнтований на пошук деякого компромісного рішення.

Оскільки «стрункі логічні схеми» весь час натикаються на «нелогічну дійсність», то, щоб не бути в постійних конфліктах, нація створює і постійно розвиває гігантську регламентуючу систему законів, правил, офіційно затверджених установок. Правознавці стверджують, що система французького законодавства — одна з найгроміздкіших у світі.

4. Щодо особистих рис, їх манері і стилю спілкування, поведінці в сім'ї і в особистому житті взагалі, то тут діє ефект компенсації. А саме, ніхто так не розкутий, вільний від умовностей, природний і відрізняється гумором і винахідливістю в неофіційній обстановці, на протиположному строгим схемам, законам і регламентам у діловому і офіційному житті.

б) *Досвід Німеччини та Швеції.*

Досвід Німеччини: влада і кодекси:

- довіра влади у керівництві трудовою діяльністю;
- авторитаризм — функція лідерства;
- турбота менеджерів про підлеглих;

– закон про залучення робітників до управління підприємствами (1951 р.);

– утворення виробничих рад: вибори через 4 роки, що проводять свої засідання в робочий час;

– включення представників трудового колективу (трудовах директорів) до складу виконавчого комітету, в яких вони представляють інтереси співробітників і одночасно приймають рішення в інтересах всього підприємства.

Практика сучасного управління в країнах Західної Європи значною мірою формувалася під впливом американського менеджменту. Однак сучасний західноєвропейський менеджмент має певні особливості, зумовлені реаліями нинішньої економічної ситуації в цих країнах. До них належать:

– перехід від диктату продавця до диктату споживача;

– усунення міждержавних перепон для руху товарів і грошей;

– проникнення на ринки європейських країн товарів компаній США і Японії.

За цих умов успішна виробнича діяльність можлива тільки за ефективного менеджменту. Суто технічні проблеми поступаються проблемам комерціалізації товарів, освоєння фінансових потоків, ефективного використання людських ресурсів. Це спричинило трансформацію виробничих фірм у соціально-економічні осередки, які прагнуть найефективніше використовувати власні ресурси, враховуючи інтереси власника, персоналу, клієнтів.

У нинішній практиці європейського менеджменту важливе значення має вдосконалення організаційних структур управління. До 50-х років ХХ ст. в управлінні фірмами переважали традиційні лінійно-функціональні структури. З початку 60-х років розпочалося запровадження дивізіональних, а пізніше – мультидивізіональних структур управління, тобто відбувся перехід від виробництва і управління, спеціалізованого за групами споріднених товарів, до глибокої спеціалізації виробництва і управління за окремими товарами.

Хоч принципи дивізіональної структури управління були запозичені з американського менеджменту, організаційна побудова європейських компаній дещо інакша, суттєві відмінності спостерігаються й у стилі організаційної поведінки. У ФРН, наприклад, особливу роль відіграють колегіальна управлінська відповідальність і система оплати праці. Керівник відділу підзвітний не генеральному керівнику, як у фірмах США, а комітету керівників, у складі якого від 3 до 15 осіб. Ця система діє ефективно, оскільки до комітету належать різні функціональні керівники, які не допускають перекосів на користь певних функцій. Якщо американські фірми, орієнтуючись на індивідуальність і відповідальність, пов'язують оплату праці керівництва підрозділу з результатами його роботи, то в німецьких та французьких фірмах такої залежності нема. Це зумовлено побоюванням щодо її негативного впливу на психологічний клімат в організації.

Шведська модель ринкової економічної системи базується на традиціях активного втручання держави в систему розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту на користь більшості населення. Традиція ця, а точніше економічна політика, почала формуватися у 20-ті роки нашого століття, коли була сформована концепція соціального захисту громадян: «від народження до смерті». Зберігаючи приватну власність як основу ефективного функціонування ринкового механізму, на засоби виробництва, створюючи умови ефективного функціонування приватного капіталу, уряди Швеції шляхом перерозподілу доходів за допомогою податкової системи створили рівні стартові умови для задоволення економічних і соціальних потреб всіх своїх громадян, відкривши їм доступ до безкоштовної освіти, медичного обслуговування, гідного забезпечення життя на схилі років.

Звичайно, названі вище моделі не ідеальні, в процесі їх функціонування та розвитку виникає багато досить складних проблем і протиріч, але той факт, що вони відповідають інтересам як розвитку економіки, суспільства, так і більшості громадян, дає нам підстави для роздумів, вивчення набутого досвіду, а можливо, й запозичення тих елементів, які найбільше відповідають традиціям та потребам нації.

в) *Фінляндія.*

Оригінальна модель менеджменту, що ґрунтується на активізації людського фактора, яка одержала назву «управління за результатами», сформувалася у Фінляндії. Сутністю її є реалізація системи кінцевих цілей діяльності організації, їх визначає вище керівництво спільно з виконавською ланкою менеджерів та робітниками. Після цього аналізують способи їх досягнення, а шляхи і методи в межах цих способів виконавці обирають самостійно. Тому фінська модель менеджменту є унікальною в кожній конкретній організації як щодо визначення результатів, так і шляхів їх досягнення. Для правильного вибору очікуваних результатів здійснюють їх кількісне та якісне оцінювання. Після цього розробляють прогноз на 10—15 років і відповідно до наявних можливостей визначають цілі на 3—5 років. Результатом є вибір стратегії, тобто методів підвищення конкурентоспроможності й основних шляхів досягнення цілей. Щорічно на основі ситуаційного аналізу складають план, у якому визначають ключові результати і цілі, а також способи їх оцінювання.

Розробляють також графіки роботи структурних підрозділів і окремих виконавців. У процесі виконання програми здійснюють проміжний контроль результатів, а також передбачених планом заходів і графіків робіт. Ступінь досягнення кожного ключового результату оцінюють двічі на рік як у робочих виробничих групах, так і на рівні вищого керівництва фірми. Нерідко для цього залучають зовнішніх консультантів. Цю систему управління широко застосовують і в інших європейських країнах.



Питання для самоконтролю

1. Які основні риси притаманні північноамериканській моделі керівництва?
2. Яких особливостей набуває техніка повноважень у міжнародних компаніях?
3. У чому суть глобальної конкуренції?
4. Які особливості зовнішнього середовища в Україні?
5. В чому полягають регіональні можливості виходу українських фірм на міжнародні ринки?

Тести для перевірки знань

1. У чому виявляється реактивність як одна з рис менталітету американців?

- а) вибір основного напрямку, що забезпечує досягнення мети, придушення особистих взаємин, якщо це заважає досягненню мети;
- б) дисциплінарну відповідальність, прагнення до матеріального успіху, прагнення до досягнення успіху будь-якими засобами;
- в) доповідь керівництву про свої помилки, чітка процедура атестації працівників;
- г) пошук нестандартних рішень, вміння приймати швидкі рішення в умовах обмеженої інформації та часового ресурсу, готовність до ризику, що забезпечує велику винагороду.

2. Який вид ротації персоналу характерний для японського менеджменту?

- а) горизонтальний;
- б) вертикальний;
- в) діагональний;
- г) змішаний.

3. Що з переліку передбачає японська система менеджменту?

- а) довічний найм, неформальний контроль;
- б) оплата за індивідуальні результати роботи;
- в) акцент на ефективність і результативність;
- г) усе наведене.

4. У якій країні не шукають претендентів на вакантні посади із досвідом роботи, а віддають перевагу навчанню працівників на «місці»:

- а) США;
- б) Франція;
- в) Японія;
- г) у всіх країнах Європи.

5. Перетворення організації на засадах ощадливого виробництва називається:

- а) TPS;
- б) 5S;
- в) кайдзен;
- г) TQM.

6. Поняття кайдзен означає:

- а) безперервне вдосконалення якості продукції;
- б) безперервне вдосконалення процесів виробництва, допоміжних бізнес-процесів і управління;
- в) ліберальний підхід до управління;
- г) поліпшення корпоративної культури.

7. У якій системі менеджменту роль менеджера як лідера полягає в активізації творчої активності персоналу?

- а) американській;
- б) японській;
- в) західноєвропейській;
- г) китайській.

8. Суттєвою особливістю західноєвропейського менеджменту є:

- а) чітке виконання вказівок керівника;
- б) колективна робота команди на чолі з лідером (менеджером);
- в) горизонтальна ротація персоналу;
- г) усі відповіді правильні.

9. Характеристиками американської системи менеджменту є:

- а) індивідуалізм;
- б) система пожиттєвого найму;
- в) відкрита політика «вхід-вихід»;
- г) повне ототожнення працівника з компанією.

10. «Серцем» ощадливого виробництва є:

- а) постійне вдосконалення продукції;
- б) уникнення витрат ресурсів і будь-якої діяльності, яка не створює цінності для споживача;
- в) максимальна якість у поєднанні з максимальною вартістю;
- г) економія ресурсів.

Практичні завдання

Завдання 1. Заповніть таблицю.

Таблиця 3.1 – Характеристика шкіл менеджменту

Теорія, школа менеджменту	Представники	Внесок у розвиток науки менеджменту	Недоліки

Завдання 2. На основі рекомендованої літератури та інтернет-ресурсів проаналізуйте життєвий шлях і професійну діяльність одного з видатних менеджерів сучасності:

- Еріка Шмідта (виконавчий директор Google);
- Лі Якоки (менеджер компаній «Форд», «Крайслер»);
- Стіва Джобса (генеральний директор компанії Apple) або іншого.

Результати аналізу резюмуюте за такими напрямками:

- 1) вроджені риси характеру, особливості життєвого шляху, які сприяли його управлінському успіху;
- 2) здобута формальна і неформальна освіта, навички, отриманий професійний досвід, які сформували його як менеджера;
- 3) принципи та положення шкіл менеджменту, які він застосував у своїй управлінській практиці;
- 4) нестандартні й інноваційні підходи до управління, якими він відзначився.

Завдання 3. Цілі мають бути конкретними та вимірювальними. Наведіть приклад формулювання цілей за кожним із наведених у таблиці параметром діяльності організації, а також визначить одиниці вимірювання цілі.

Таблиця 3.2 – Аналіз цілей діяльності організації

Параметр діяльності	Формулювання цілі	Показник досягнення (вимірювання) цілі
Прибутковість	Приклад: «Досягнути зростання щорічного прибутку на 30% за 2 роки»	Приклад: «Абсолютний розмір чистого прибутку»
Частка ринку		
Рентабельність		
Продукція		
Виробничі потужності		
Використання персоналу		
Соціальна відповідальність		
Інновації		

Тема 4

Характеристика менеджерів різних країн

Мета: розглянути ключові характеристики менеджерів різних країн та здійснити їх порівняння; проаналізували ключову компетенцію менеджера.

План

1. Характеристика менеджерів різних країн.
2. Ключова компетенція менеджера.



Основні терміни і поняття

Американські менеджери, прагматизм, максимізація прибутку, організаційна ефективність, компетенція, організаційна узгодженість, конкурентоздатність, ризик.

Основні теоретичні положення

1. Характеристика менеджерів різних країн.

Менеджмент, як відомо, тісно зв'язаний із підприємництвом.

Якщо підприємництво – це створення нової сфери бізнесу, нової справи, то завдання менеджменту – подальший розвиток уже створеної справи, підвищення її ефективності. Діяльність менеджера відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного підприємства (фірми).

Менеджери є носіями організуючого початку в системі управління, його ключовою ланкою.

На думку західних фахівців, ключ до успішної діяльності підприємства це, насамперед, дотримання і постійне забезпечення визначеної логіки в організації управління підприємством. Цей логічний ланцюг характеризується такими причинно-наслідковими зв'язками: дії керівників підприємства поведження працівників продуктивна діяльність колективу результативність роботи.

Влада менеджера над підлеглими значно залежить від особистих якостей і, насамперед, від компетентності, почуття такту, культури, уміння індивідуального підходу до людей та ін.

Отже, західні фахівці вважають, що ключовим моментом ефективної роботи підприємства є умілі, продумані дії його керівників.

Кваліфіковане керівництво дозволяє направити в потрібне русло поведінку працівників, створити необхідну виробничу орієнтацію і збудити мотивацію їхніх дій, що сприяє успішній роботі. У підсумку виробнича діяльність колективу набуває потрібної цілеспрямованості, організованості і продуктивності. Наслідком дотримання логіки менеджменту в трьох перших елементах ланцюга є одержання бажаного кінцевого результату. Успіх приходить тоді, коли якісне керівництво породжує активну поведінку працівників, а їхня взаємодія виявляється в ефективній/виробничій діяльності.

Успішна підприємницька діяльність у будь-якій сфері у вирішальній мірі залежить від кадрів.

Досвід засвідчує, що залучення до роботи на підприємстві чи в корпо-рації справді талановитого менеджера є значно важливішим, ніж фінансові ін'єкції, створення нових додаткових виробничих потужностей тощо.

Менеджер – це керівник (директор, адміністратор, керуючий та ін.), що, як правило, має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і

прийняття рішень з організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів, менеджер завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи. Менеджер розглядається як професійний керівник, як представник особливої професії, а не просто юрист, економіст чи інженер, що здійснює управлінські функції. Менеджер не тільки має спеціальну управлінську підготовку, але, незалежно від країни, мусить знати англійську мову, як це прийнято для деяких видів морського транспорту, авіалайнерів.

Професіоналізм менеджера полягає в наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу і організації виробництва, здатності до роботи з людьми в умовах конкурентного середовища.

Залежно від сфери діяльності менеджера-керівника в англомовних країнах називають по-різному.

Менеджери здійснюють функції планування, організації, інтеграції, контролю і координації, стимулювання діяльності підлеглих. У результаті здійснення оптимальної координації усіх спеціалізованих елементів виробничого процесу забезпечується цілісність системи, результати функціонування якої можуть перевищувати суму вкладів складових елементів (реалізується так звана синергія).

Менеджерам належить вирішальна роль у прийнятті управлінських рішень, правильному використанні наявних ресурсів, забезпеченні життє-діяльності підприємства і досягненні поставлених цілей.

Склад робіт, які виконуються менеджерами, визначається багатьма обставинами. Це вид підприємницької діяльності, посада та її рівень в ієрархічній системі, кваліфікація управлінського персоналу, наявність заступників і помічників, фінансовий стан підприємства і його конкурентоспроможність, ніша, яку займає підприємство на ринках збуту основних видів продукції (послуг), стиль роботи менеджера та ін.

Але за будь-яких умов менеджери виконують широке коло робіт і їх роль в управлінському процесі характеризується великою різноманітністю функцій.

У країнах з розвинутою економікою професійних менеджерів готують сотні коледжів, університетів і шкіл бізнесу. В США підготовка управлінських кадрів, як самостійна галузь освіти, виникла ще в 1881 році, і нині майже 80% президентів і віце-президентів компаній закінчили менеджерські факультети університетів або школи бізнесу США.

На відміну від США, в практиці європейських і японських компаній більшого розповсюдження набуло не запрошення менеджерів зі сторони (часом із інших країн), а вирощування їх із числа працівників власних фірм.

Розглянемо основні характеристики менеджерів різних країн.

а) Американські менеджери. Високий прагматизм. Високі досягнення, компетентна орієнтація. Наголос на максимізацію прибутків, організаційну ефективність, високу продуктивність.

б) Японські менеджери. Високий прагматизм. Сильний наголос на розмір і зростання фірми. Висока цінність компетенції і досягнень.

в) Корейські менеджери. Високий прагматизм. Високий індивідуалізм. Високі досягнення і компетентна орієнтація

г) Індійські менеджери. Сильна моральна орієнтація. Високий індивідуалізм. Сильний наголос на організаційну узгодженість і компетенцію.

д) Австралійські менеджери. Висока моральна орієнтація. Висока гуманістична орієнтація. Низька цінність досягнень, успіху, конкурентоздатності і ризику.

2.Ключова компетенція менеджера.

Сукупність видів робіт, що розглядаються в дослідженнях витрат робочого часу деяких категорій управлінських робітників, розділені на групи в залежності від того, в якій ролі виступає управлінський працівник при виконанні даних видів робіт.

Ролі менеджерів:

- роль фахівця;
- роль організатора виробничої діяльності колективу;
- роль службовця-техніка;
- роль техника-виконавця.

До робіт, при виконанні яких керівники виступають в ролі інженера-спеціаліста відносять такі функції:

- участь у нарадах;
- отримання завдань та консультацій у вищих посадових керівників;
- консультація підлеглих;
- перевірка роботи підлеглих;
- ознайомлення з технічною документацією;
- розробка ескізів;
- перевірка та виправлення ескізів та креслень;
- робота з довідковою літературою;
- організація та проведення технічного контролю;
- ділові особисті розмови по телефону;
- складання звітів та аналіз забезпеченості матеріалами.

Функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі організатора виробничої діяльності:

- вирішення організаційно-виробничих питань з керівництвом, а також в цехах, змінах;
- перегляд та підпис документів;
- оформлення відпусток, прийняття та звільнення з роботи тощо;
- аналіз показників виробничо-господарської діяльності колективу, розробки плану організаційно-технічних заходів;
- планування;
- розробка та уточнення норм роботи;
- прийом відвідувачів, ділові розмови по телефону;

- розробка інструкцій, нових форм звітності;
- ознайомлення з діловими листами.

Функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі службовця-техніка:

- підготовка матеріалів для вищих посадових керівників;
- оформлення службових пояснювальних записок, актів, повідомлень;
- роботи з креслення;
- уточнення норм витрат матеріалів;
- оформлення фінансових звітів;
- складання планів та звітів за техніко-економічними показниками;
- заповнення форм періодичної звітності;
- перевірка нарядів;
- складання ділових листів тощо.

Функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі техника-виконавця:

- друкування на комп'ютері;
- очікування підпису документів вищими посадовими керівниками;
- виписка та отримання матеріалів;
- вирішення питань на складах;
- копіювання креслень, розмноження технічної документації;
- розрахунки та обчислення;
- реєстрація документів;
- перевірка документів;
- занесення даних у журнал звітності;
- кур'єрська праця;
- пошук документів, довідок, креслень.

Досить поширеним у сучасному менеджменті є рольовий підхід до процесу праці менеджерів. Соціальна роль розглядається як вироблена суспільством програма дій людини у певних обставинах, сукупність вимог, стандартів, взірців поведінки. Рольова поведінка – це своєрідна єдність, взаємопроникнення соціальної ролі та індивідуального виконавця. Виконавець соціальної ролі повинен відповідати прийнятним соціальним нормам і очікуванням оточуючих.

При рольовому підході менеджер – це деяка сукупність ролей, які пропонуються особі як здійснення її зв'язків із суспільством через систему визнання цим суспільством професійної трудової діяльності. Рольовий підхід акцентує увагу на тому, що менеджер діє в рамках соціального, а не технологічного і виробничого простору організації.

Виділяють два класи ролей: цільові і підтримуючі.

Цільові ролі спрямовані на відбір і виконання виробничих і групових завдань. Підтримуючі ролі - це така поведінка управлінця, яка сприяє підтримці і активізації діяльності співробітників і окремих груп.

Рольова модель діяльності керівника складається з трьох управлінських комплексів:

- професійного;
- психологічного;
- організаторського.

Кожний з управлінських комплексів містить три ролі. Професійний управлінський комплекс передбачає ролі підприємця-новатора, комерсанта і адміністратора; психологічний комплекс – ролі лідера-мотиватора, практичного психолога-вихователя, соціального архітектора; організаторський комплекс – ролі інтегратора-координатора, комунікатора, соціального контролера.

Більшість людей, які займають управлінські посади, насправді не пристосовані вести інших людей. Більшість із них навіть не здогадується, що навички спеціаліста у будь-якій професійній сфері і менеджера відрізняються не просто сильно, а докорінно. Можна навіть сказати, що це зовсім різні навички.

Про те, як формальний менеджер (який зайняв свою посаду «за вислугою») може стати хорошим управлінцем, пишуть у блозі видання Management Issues.

На відміну від будь-якого спеціаліста, який успішно справляється зі своєю роботою, менеджери не повинні безпосередньо «виконувати» ті чи інші завдання, але вони повинні «мотивувати» інших людей виконувати їх. У цьому полягає ключова відмінність між компетенціями менеджера та спеціаліста.

Мудрий менеджер виступає каталізатором, підсилювачем, наставником та основним рушієм до розвитку людей, які його оточують і які з ним працюють. На цю тему є хороший афоризм: «До тих пір, поки ви працюєте під чийось керівництвом – ви розвиваєте себе; коли ж ви самі стаєте керівником – тоді ваше завдання розвивати інших». Хороший менеджер вміє підтримувати врівноважений наставницький стиль, завдяки якому у підлеглих зростає рівень поваги до нього і ніколи не виникає відчуття, що «керівник нічого не робить».

Бути мудрим менеджером – означає вирішувати проблеми. Ви потрапляєте в центральний фокус працівників, які мають проблеми, запитання чи не можуть самостійно прийняти рішення. У всіх ситуаціях, де вони можуть повести себе пасивно – ви повинні бути проактивними. Хорошому лідерові завжди довіряють і саме до нього звертаються за порадою.

Роль менеджера – бути помічником і, водночас, візіонером. Коли команда працює добре – ви не повинні їй заважати. Але коли у неї виникають проблеми – ваш обов'язок їй допомогти. А весь інший час – створювати нові шляхи для розвитку і знаходити нові можливості, які зроблять команду ще більш ефективною.

Іншими словами, досягнення кожного окремого учасника команди – це його власні досягнення. Помилки кожного підлеглого – це помилки його менеджера. Тому, варто пам'ятати, що всупереч розповсюдженому стереотипу, управлінець – це не правитель, управлінець – це слуга.



Питання для самоконтролю

1. У чому полягають особливості японського стилю керівництва?
2. Як впливає на стиль керівництва національна культура?
3. Що таке порівняльний аналіз стилів керівництва?
4. У чому полягає специфіка керівництва міжнародними компаніями?
4. Що становить психологічну основу керівництва міжнародними компаніями?

Практичні завдання

Завдання 1. Охарактеризуйте стиль керівництва Б. Гейтсом компанією «Майкрософт». До якої моделі належить цей стиль?

Завдання 2. Американська корпорація збирається відкрити своє відділення протягом 6 наступних місяців і призначає менеджера цього відділення. Який стиль керівництва повинен бути притаманним цьому менеджеру для ефективного вирішення поставленого завдання?

Завдання 3. З літератури чи власного досвіду наведіть приклад сучасного стилю керівництва в українських відділеннях ТНК. Обґрунтуйте свій вибір.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 5

Сутність і основні елементи міжнародних стратегій

Мета: розглянути сутність міжнародних стратегій та виокремити основні елементи; виокремити види міжнародних стратегій та з'ясувати особливості їх реалізації.

План

1. Суть і основні елементи міжнародних стратегій.
2. Основні види міжнародних стратегій.



Основні терміни і поняття

Міжнародна стратегія, види міжнародних стратегій, стратегічне планування, місія, зовнішнє середовище, внутрішні можливості, управлінські рішення, розподіл ресурсів.

Основні теоретичні положення

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 (СПЦ). 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:

1. Місія та конкретні цілі підприємства.
2. Встановлення цілей.
3. Аналіз зовнішнього середовища.
4. Аналіз внутрішніх можливостей.
5. Аналіз альтернатив та вибір стратегій.
6. Проектування організаційної структури.
7. Реалізація стратегії.

Менеджери, які розробляють стратегію для вітчизняної компанії, мають справу з одним національним урядом, однією валютою, однією системою бухгалтерського обліку, однією політичною і правовою системою і, як правило, однією мовою і однією порівняно однорідною культурою. Навпаки, менеджерам, в обов'язки яких входить розроблення стратегії для міжнародної компанії, доводиться мати справу з багатьма урядами, багатьма валютами, багатьма системами бухгалтерського обліку, багатьма політичними системами, багатьма правовими системами, а також з широким розмаїттям мов і культур.

Водночас міжнародні компанії мають можливість використовувати додаткові три джерела отримання конкурентних переваг, які недоступні для компаній, що діють тільки в своїй країні.

Підвищення ефективності за рахунок глобалізації. Міжнародні компанії можуть скористатися економією розміщення за рахунок оптимального розташування виробничих потужностей у різних країнах світу. Це забезпечує або низький рівень витрат виробництва та збуту продукції, або можливість підвищення якості обслуговування споживачів. Міжнародні компанії мають також можливість скорочувати витрати виробництва за допомогою економії від масштабу, отриманої за рахунок розвитку підприємств, які обслуговують ринки декількох країн.

Багатонаціональна гнучкість. Існує безліч розбіжностей між політичними, економічними, правовими та культурними умовами ведення бізнесу в різних країнах світу. Більше того, відбувається постійна зміна цих умов: ухвалюються нові закони, обираються нові уряди, вносяться зміни в економічну політику, нові конкуренти проникають на національний ринок (або залишають його) і т. д. Отже, міжнародні компанії неминуче стикаються з проблемою адаптації до

численних змін умов ведення бізнесу. Вітчизняні компанії функціонують у контексті єдиного внутрішнього економічного середовища, тому їм доводиться реагувати на зміни, що відбуваються тільки в цьому середовищі. Навпаки, адаптація міжнародних компаній до змін умов ведення бізнесу в одній країні може відбуватися за рахунок заходів, вжитих на ринках інших країн.

Накопичення і передання досвіду в світових масштабах (глобальне навчання). Різноманітність умов, в яких функціонують багатонаціональні корпорації, може також сприяти накопиченню досвіду в організації. Відмінності між умовами можуть спричинити необхідність використання різних методів ведення бізнесу в різних країнах.

Принципова особливість стратегічного планування в міжнародних корпораціях полягає в тому, що під час розроблення стратегій міжнародним компаніям доводиться робити складний вибір між глобалізацією та національною відданістю.

Основні підходи до формулювання і реалізації міжнародних стратегій: економічний, політичний, якісний і адміністративний імперативи.

Економічний імператив стратегічного планування ґрунтується на виборі міжнародними корпораціями належних продуктів для просування в інші країни шляхом використання брендів, цінової конкуренції, обслуговування (автомобілі, побутова електроніка і хімія, сталь тощо).

Політичний імператив означає насамперед відбір міжнародними корпораціями певних країн для ведення бізнесу, забезпечення захисту своїх позицій на зарубіжних ринках за допомогою урядів своїх країн.

Якісний імператив означає використання нових систем управління якістю для докорінного поліпшення позицій міжнародної компанії як на внутрішніх, так і зарубіжних ринках.

Адміністративний імператив базується на врахуванні особливостей кожної ситуації та обґрунтуванні рішень в умовах високого рівня невизначеності з використанням гнучких систем координації.

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:

1. 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.

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

3. 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).

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

Аналізуючи міжнародне середовище, розрізняють стратегії:

1. 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.

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

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

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

Стратегічне планування в міжнародній корпорації здійснюється на трьох рівнях управління – вищому, середньому та нижчому. Відповідно до цього, виділяють три рівні стратегій: корпоративна стратегія, стратегія структурних підрозділів та функціональна стратегія. Ці стратегії істотно відрізняються одна від одної.

Стратегія корпоративного рівня – це найбільш загальна стратегія, яка визначає сукупність дій, спрямованих на виявлення та збереження конкурентних переваг у різних галузях або на різних товарних ринках. На корпоративному рівні ухвалюються рішення щодо:

- типу міжнародної стратегії;
- стратегії розвитку (зростання, стабільності, скорочення або поєднання цих варіантів);
- стратегії здійснення закордонних операцій (стратегія створення нових підрозділів, ліцензування, франчайзингу, експорту, офшорного виробництва);
- стратегії діяльності (імпорту, експорту та виробництва).

Стратегії рівня структурних підрозділів залежать від корпоративної стратегії і спрямовані на здобуття перемоги у конкурентній боротьбі за ринки збуту. Стратегії цього рівня є конкурентними (стратегія лідерства за витратами; стратегії диференціювання, фокусування, замкненості).

Функціональні стратегії розробляються відповідно до найважливіших функцій міжнародної корпорації. Розрізняють стратегії маркетингу, фінансів, кадрів, постачання, виробництва, НДДКР тощо.

Координація стратегій на функціональному рівні та стратегій на рівні структурних підрозділів дозволяє досягти стратегічних цілей міжнародної корпорації в цілому.



Питання для самоконтролю

1. У чому відмінність міжнародних стратегій?
2. У чому полягає необхідність стратегічного планування ТНК?
3. Що таке стратегічний міжнародний альянс?
4. У чому переваги й недоліки міжнародної альянсової мережі?
5. Які мотиви вступу ТНК до стратегічних альянсів?

Практичні завдання

Завдання 1. Знайти три відмінності у стратегії таких компаній в Україні, як «Кока-кола» і «Пепсі-Кола».

Завдання 2. Визначте сильні й слабкі сторони стратегії росту компанії «Мак-Дональдс» в Україні.

Завдання 3. Уявіть себе регіональним менеджером «Кока-коли» в Україні. Як би ви обґрунтували вищому керівництву компанії доцільність створення заводу по виробництву напоїв неподалік від м. Бровари Київської області?

Тема 6

Прогнозування як інструмент процесу стратегічного планування

Мета: розглянути прогнозування та виокремити його роль як інструмента стратегічного планування; визначити стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій; проаналізували кількісні та якісні методи прогнозування.

План

1. Прогнозування як інструмент процесу стратегічного планування.
2. Стратегічні орієнтації міжнародних корпорацій.



Основні терміни та поняття

Прогнозування, стратегічне планування, досвід, інтуїтивна інформація, предметна інформація, невизначеність, кількісні та якісні методи, контроль.

Основні теоретичні положення

1. 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 перед прогнозних 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.

2. 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 тощо) 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.



Питання для самоконтролю

1. Що є базою для прогнозування?
2. Які методи використовують у прогнозуванні?
3. Визначте об'єкт прогнозування.
4. Назвіть етапи інтернаціоналізації, які проходять міжнародні корпорації.
5. Що являє собою концепція геоцентризму?

Тести для перевірки знань

- 1. Основним змістом процесу прогнозування є:**
 - а) передбачення;
 - б) пропозиція;
 - в) альтернативний вибір;
 - г) інша відповідь.
- 2. Принцип прогнозування, що потребує взаємозв'язку об'єкта прогнозування з прогнозним фоном, називають принципом:**
 - а) урахування специфіки об'єкта;
 - б) системного підходу;
 - в) вивчення об'єкта в динаміці;
 - г) вибору альтернативних рішень.
- 3. Прогнозом називають:**

а) науково обґрунтоване судження про можливий стан об'єкта в майбутньому;

б) комплекс заходів з досягнення поставленої мети;

в) процес одержання перспективних даних;

г) аналіз статистичних даних про діяльність підприємства в минулому.

4. Врахування зовнішніх умов функціонування підприємства, тобто його прогнозного фону називають принципом:

а) системний підхід;

б) врахування специфіки об'єкта;

в) складання альтернатив рішення задач;

г) динамічності оцінки.

5. Залежно від збільшення ступеня визначеності економічні категорії «план», «гіпотеза», «прогноз» слід розставити таким чином:

а) прогноз, гіпотеза, план;

б) гіпотеза, прогноз, план;

в) план, гіпотеза, прогноз;

г) інша відповідь.

6. Основними напрямками прогнозування виступають:

а) медичне, функціональне й надзвичайне;

б) соціальне, демографічне й економічне;

в) функціональне, географічне й позабюджетне;

г) системне, аналітичне й індивідуальне.

7. Принцип специфічності об'єкта прогнозування вимагає:

а) аналізу статистичних даних підприємства за попередній період діяльності;

б) використання математичних методів;

в) вивчення особливостей об'єкта;

г) виявлення типових характеристик об'єкта.

8. У прогнозуванні використовують:

а) методи теорії імовірності;

б) методи теорії прийняття управлінських рішень;

в) сальдовий метод;

г) податковий метод.

9. Загальними рисами прогнозування і планування є:

а) єдина мета й урахування вимог економічних законів;

б) тимчасові межі й широта охоплення задач;

в) методи, що використовують;

г) корисність і інтервальність.

10. Кілька варіантів стану аналізованого об'єкта в майбутньому розглядають у:

а) плані;

б) прогнозі;

в) аналізі;

г) бухгалтерському обліку.

Практичні завдання

Завдання 1. Правильно сформульована місія організації має:

- відповідати на питання: «Чому компанія існує?», «Кому вона хоче допомогти?» і « Як вона має намір це зробити?»;
- відображати унікальність організації, те, що відрізняє її від конкурентів;
- бути простою й однозначною для сприйняття;
- опиратися на факти, а не на роздуми;
- викликати довіру;
- складатися не з банальних і загальноприйнятих фраз («найвища якість», «компанія номер один» тощо).

Завдання 2. Проаналізуйте наведені у таблиці 4 місії відомих компаній. Виділіть: а) місії, які, на Ваш погляд, найкраще сформульовані; б) місії, які не відповідають наведеним критеріям. Визначить вимоги, яким відповідає кожна з наведених місій.

Таблиця 6.1 – Місії відомих компаній

Компанія	Місія
1	2
Nestle	Поліпшення якості життя та сприяння здоровому майбутньому
Google	Зручно організувати всю інформацію в світі, зробити її доступною і корисною кожному
IKEA	Поліпшення повсякденного життя кожного
Mary Kay	Збагачувати життя жінок та їхніх сімей у всьому світі
McDonald's	Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів
Coca-cola	Освіжати світ, тіло, розум і дух; пробуджувати оптимізм за допомогою наших напоїв; надавати змісту всьому, що ми робимо
Toyota	Сприяння людям, їхньому способу життя, суспільству й економіці за рахунок автомобільної промисловості
Microsoft	Надати кожному можливість повністю реалізувати свій потенціал

Завдання 3. За допомогою офіційної інформації, оприлюдненої на сайті Запорізького національного університету, а також його сторінок у соцмережах, сформулюйте перелік сильних сторін навчального закладу на ринку освітніх послуг України.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 5 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 7

Основні типи організаційних структур міжнародних компаній

Мета: розглянути особливості функції організації в міжнародному менеджменті; виокремити типи організаційних структур; визначити особливості управління імпортною діяльністю дрібних і середніх підприємств.

План

1. Особливості функції організації в міжнародному менеджменті.
2. Організаційні структури для управління імпортною діяльністю дрібних і середніх підприємств.



Основні терміни та поняття

Організаційна структура, міжнародна компанія, функції, чинники, ефективність, координація, зовнішньоекономічна діяльність.

Основні теоретичні положення

1. Особливості функції організації в міжнародному менеджменті.

Організація – це процес розподілу, групування і координації робіт, видів діяльності та ресурсів для досягнення цілей. Функція організації в менеджменті розглядається через організаційне проектування.

Організаційне проектування – це процес:

- розподілу праці (розподіл загальної роботи на складові);
- департаменталізації (групування);
- делегування (підпорядкування груп);
- вертикальної та горизонтальної координації.

У результаті організаційного проектування формується організаційна структура.

Організаційна структура – це схема взаємопов'язаних структурних компонентів і їх конфігурація, що використовуються для управління діяльністю в масштабах всієї корпорації.

Вибір доцільної організаційної структури компанії залежить від її розміру, прийнятої стратегії, використовуваних технологій, зовнішніх економічних умов, а також від культурних особливостей тих країн, де компанія веде бізнес. Крім того, організаційна структура компанії є базовим засобом реалізації стратегії, якої дотримується компанія, а також основним інструментом досягнення поставлених цілей.

Формування ефективної організаційної структури компанії забезпечує виконання таких завдань:

розподіл ресурсів компанії;

розподіл посадових обов'язків між працівниками компанії;

інформування працівників про правила та процедури, прийняті в компанії, а також про те, якої ефективності компанія очікує від своїх працівників;

збирання і передання інформації, яка використовується в процесі формування рішень, розв'язання проблем, а також у процесі ефективного організаційного контролю.

Організаційні структури управління не виникають спонтанно – вони, як правило, є результатом продуманої (чи непродуманої) людської діяльності. Продумана структура – це така структура, в якій логічно відображена система структурних підрозділів, між якими сформовано виробничі зв'язки, що забезпечують злагодженість і високу продуктивність спільної праці. Непродумана структура управління скопійована з однієї організації і перенесена на іншу без урахування її специфічних особливостей; діяльність такої структури малоефективна.

Особливості функцій організації у міжнародному менеджменті:

- урахування природи зарубіжного бізнесу;
- створення закордонних відділень;
- управління закордонними відділеннями;
- взаємодія локальних ринків і компаній;
- часові та географічні особливості;
- взаємозалежність структур і персоналу.

Найважливішими аспектами, що беруться до уваги у розробленні організаційної структури управління міжнародної корпорації, є:

– рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях. Адекватна структура управління має ефективно координувати роботу різних функціональних підрозділів;

– рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК. Транснаціональна компанія може провадити різні види господарської діяльності, а саме: виробничу, надання фінансових послуг, мати власну збутову мережу тощо. Тому структура управління ТНК повинна відображати ці особливості ведення бізнесу, враховуючи обмеження і можливості, які можуть виникати в межах компанії в цілому;

– 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 в інші країни, в яких компанія здійснює лише збут через своє представництво. Потреба в підрозділах, які виконують різні функції в представництві певної країни, залежить від виду операцій компанії на відповідному ринку. Ці операції

можуть змінюватися від експортно-імпортних до виробництва та будівництва виробничих потужностей «під ключ».

З розширенням закордонних операцій перед корпорацією постає проблема адаптації її організаційної структури до оточення для більш ефективної пристосованості діяльності зарубіжних філій до цілей всієї організації. Новостворена структура має враховувати цілий ряд факторів, а саме:

місцезнаходження філій, їх вплив на загальну ефективність діяльності корпорації;

характер активів, які використовуються для ведення бізнесу поза країною базування;

64

перспективи досягнення цілей міжнародної діяльності та загальних цілей корпорації у часі.

У побудові структури управління також необхідно чітко усвідомлювати, в якому статусі перебуватимуть закордонні філії чи відділення. Іноді створюються додаткові структурні підрозділи для координації діяльності, яка охоплює кілька країн. Адже від форм і методів ведення бізнесу та розміщення виробничих підрозділів у країні базування і за кордоном визначаються податки, витрати, контроль тощо. Отже, організаційні структури мають значний вплив на діяльність самої корпорації та досягнення нею стратегічних цілей.

На одному полюсі всього переліку організаційних можливостей є організація, яка час від часу експортує продукцію. У такому випадку вона може залучити посередника, який бере на себе право власності на продукцію, а отже, всі операції, пов'язані з експортом. За таких обставин корпорації не треба створювати додатковий структурний підрозділ чи відділення, які б спеціально займалися експортом.

На другому полюсі знаходяться організації, які володіють зарубіжними філіями та мають сприятливі умови для комерції за кордоном. Кожна функціональна чи консультативна група всередині такої фірми, безперечно, пов'язана з цією діяльністю. Оскільки в таких організаціях експортні операції складають значну частину підсумкових показників роботи (зокрема, обсягів продажів, інвестицій тощо), у діяльності за кордоном беруть участь працівники, які обіймають достатньо високі посади в управлінській ієрархії.

Організаційний розвиток є системою цілеспрямованих заходів, скерованих на адаптацію компанії до вимог зовнішнього середовища шляхом удосконалення внутрішніх взаємовідносин.

Важливо звернути увагу на зовнішні та внутрішні фактори організаційного розвитку. Перші пов'язані зі змінами міжнародного середовища і тиском конкурентів, підвищенням вимог споживачів у різних країнах, змінами національних і міжнародних правових актів тощо. Внутрішні фактори полягають у застарілих елементах менеджменту: структурах, процедурах, стилях управління, а також навичках персоналу. У зв'язку з цим належну увагу

слід звернути на п'ять основних складових (типів) організаційних змін: стратегій, структур, персоналу, технологій та продуктів.

2. Організаційні структури для управління імпоротною діяльністю дрібних і середніх підприємств.

Для фірм, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, важливим є завдання адаптації їх організаційної структури до міжнародних стратегій і середовища, що змінюється, для більш ефективного пристосування діяльності закордонних філій до цілей корпорації. При цьому організаційна структура буде результатом взаємодії ряду чинників, у тому числі місця розташування і типу закордонних підприємств, їхнього впливу на загальну ефективність роботи корпорації, характеру активів, використовуваних для ведення бізнесу поза країною базування, і перспектив досягнення цілей міжнародної діяльності і загальних цілей корпорації в часі. Фірмам варто визначати статус філій і створювати організаційні структури відповідно до загальних цілей. Структурна схема для кожної країни може бути індивідуальною в силу унікальності характеру діяльності філій і специфічності умов у кожній країні. Іноді в країнах створюються додаткові структурні підрозділи для координації діяльності, що охоплює більш ніж одну країну. Від форм і методів ведення операцій і розміщення виробничих підрозділів у країні базування і за кордоном залежать податки, витрати і контроль. Тому організаційна структура дуже впливає на досягнення цілей корпорації.

Чим більш важливими для корпорації є конкретні закордонні операції з погляду результатів її роботи, тим вищий рівень організаційної структури, на який надходять звіти операційних підрозділів. Тому організаційна структура і система звітності повинні змінюватися в часі в міру розширення діяльності за кордоном.

На одному полюсі всього набору організаційних можливостей знаходиться фірма, що експортує надлишки продукції з залученням посередника, що одержує право власності на продукцію і здійснює всі пов'язані з експортом операції. Ясно, що в цьому випадку тільки деякі робітники фірми зайняті експортними операціями. Так як фірма не має у своєму розпорядженні своїх людей за кордоном або робітників, що спеціально займаються експортом, то немає необхідності розробляти відповідну кадрову політику або програми підготовки і навчання. Оскільки право власності на товари фірми переходить в інші руки вже в країні базування, їй не потрібно розглядати правові або податкові питання стосовно до країни-імпортера. Крім того, платежі здійснюються у валюті своєї країни, і тому не виникає проблем із переведенням фінансових коштів або оцінкою ефективності роботи підрозділів у різних країнах. Насамкінець, у фірми немає потреби в нових маркетингових програмах, тому що вона не починає спроб нарощування обсягу продаж за кордоном. Всі експортні операції здаються настільки незначними, що вище керівництво майже не помічає експортних угод. Відповідні обов'язки можуть

бути покладені на працівника, що має знання і час, достатні для того, щоб відрізнити реальні експортні замовлення від нездійснених. За цих умов займатися закордонними операціями може спеціаліст, що знаходиться на невисокому рівні в ієрархії корпорації.

На іншому полюсі знаходяться фірми, що пройшли через проміжні стадії і тепер мають у своєму розпорядженні закордонні філії і сприятливі умови для торгівлі за кордоном. Кожна функціональна або консультативна група усередині такої фірми, безсумнівно, залучена до цієї діяльності. Так як в цих фірмах експортні операції складають значну частину сумарних показників роботи, зокрема обсягів продаж і інвестицій, у діяльності за кордоном беруть участь працівники, що займають дуже високі посади в управлінській ієрархії.

За об'ємом зовнішньоекономічних операцій всі підприємства можна поділити на дві групи: дрібні та середні, які займаються тільки експортно-імпортними операціями; крупні, які здійснюють всі види ЗЕД.

Найбільшу частину імпорту дрібних і середніх підприємств являє собою імпорт сировини, палива, матеріалів, устаткування і НТП. Імпортні служби зосереджуються в портах, на вокзалах, тобто там, де зручніше здійснювати митне оформлення, експедиторське і транспортне обслуговування, облік і контроль.

Класифікація.

1. При порівняно невеличких імпортних операціях – доцільні вбудовані імпортні відділи усередині відділу постачання, тобто усередині структур, що давно функціонують на внутрішньому ринку і мають значний досвід у галузі матеріально-технічного постачання. Вбудований імпортний відділ перевіряє замовлення, контролює угоди, підтримує зв'язок із представниками за кордоном, оформляє товари на митниці, веде фінансові документи. Але значну частину робіт будуть виконувати інші служби відділу постачання.

2. При великих обсягах замовлення – спеціальні імпортні відділи на чолі з керуючим імпортом:

- адміністративний сектор (відділення): підтримує зв'язки з іноземними постачальниками, підготовляє для них інформацію; митне оформлення товарів;
- контроль процесу упаковки і транспортування вантажів;
- оформлення фінансових документів, облік та аналіз;
- контроль за надходженням дивідендів;
- перепродаж імпортних товарів у порту, на вокзалі або з митного складу.

Закупівельне відділення – здійснення безпосередніх закупівельних операцій.

3. Якщо підтримувати постійні і довгострокові зв'язки – можуть відкривати свої представництва.

4. Сезонні продажі – чай, кава, овочі, фрукти – комівояжери за замовленням (їхню функцію можуть виконувати керівники підприємств).

5. Дрібним і середнім підприємствам роздрібною торгівлі, посередницьким фірмам, імпортерам сировини і т.ін. вигідно здійснювати централізовані закупівлі й організувати спільні контори у формі імпоротної асоціації, що дозволяє вирішити такі питання:

- зменшення або усунення конкуренції між імпортерами своєї країни;
- зменшення ролі посередників, як результат, зменшення собівартості товарів. Закупівля товарів значними партіями;
- стандартизація документального оформлення імпортних операцій.



Питання для самоконтролю

1. У чому сутність організації як функції менеджменту?
2. Що таке «організаційна структура», які її елементи та головні характеристики?
3. Які чинники впливають на організаційну структуру?
4. Які типи організаційних структур Ви можете назвати?
5. Які принципи побудови, переваги та недоліки лінійної організаційної структури?

Тести для перевірки знань

1. Організація як функція менеджменту передбачає:

- а) розподіл відповідальності з визначенням кількості рівнів у ієрархії управління;
- б) встановлення винагороди за відповідальність;
- в) визначення центрів відповідальності;
- г) усе вище наведене.

2. Повноваження – це:

- а) сукупність спеціалізованих робіт, що менеджер, який займає визначену посаду, має виконувати у процесі досягнення конкретної мети;
- б) сукупність взаємозалежних обов'язків, відповідальності й прав, якими наділяється менеджер для виконання своєї ролі в процесі керування організацією;
- в) сукупність інструментів мотивації, що дає змогу досягти цілей організації;
- г) сукупність кваліфікаційних характеристик, притаманних певній посаді.

3. Результатом здійснення організаційної функції в менеджменті є:

- а) розроблення та виконання стратегічного плану розвитку;
- б) аналіз відхилень у роботі управлінського апарату;
- в) розроблення положень про організаційні одиниці та посадові інструкції;
- г) розподіл відповідальності за виконання планів.

4. Рівні управління виокремлюють на основі:

- а) горизонтального поділу праці;
- б) спеціалізації;
- в) вертикального поділу праці;
- г) централізації.

5. Організаційна структура управління – це:

- а) сукупність ланок управління на певному шаблі ієрархії;
- б) категорія менеджменту, яка відображає процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень стосовно шляхів їх досягнення;
- в) склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць;
- г) концентрація процесу управління та послідовність підпорядкування одних ланок іншим.

6. У якому варіанті правильно перелічено типи організаційних структур?

- а) лінійна, нелінійна, об'ємна;
- б) одинична, мережева, матрична;
- в) складна, ієрархічна, функціональна;
- г) лінійно-функціональна, дивізійна;
- г) правильної відповіді немає.

7. Горизонтальний поділ праці – це:

- а) спеціалізація за галузями менеджменту;
- б) розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів;
- в) система, що утворює рівні управління;
- г) посадова ієрархія менеджерів.

8. Передача повноважень по всій організації до менеджерів середнього і нижчого рівня називається:

- а) централізованим делегуванням;
- б) департаменталізацією;
- в) децентралізацією;
- г) централізацією.

9. Недоліком якої організаційної структури є дублювання управлінських функцій?

- а) централізованої;
- б) лінійної;
- в) функціональної;
- г) немає правильної відповіді.

10. Стандартизація робочих завдань за допомогою розроблення політики, процедур і правил – це:

- а) формалізація;
- б) централізація;
- в) горизонтальний поділ праці;
- г) організаційне проектування.

Практичні завдання

Завдання 1. Ви консультуєте керівництво таких підприємств:

- хлібопекарської галузі, яке виготовляє широкий асортимент хлібобулочних виробів, печива і тортів та реалізує його на національному ринку;
- IT-сфери, яке має в планах упровадження інноваційних новинок у сфері програмного забезпечення;
- меблевої сфери, що виготовляє меблі та постачає свою продукцію у три регіони країни (західний, центральний і східний);
- швейної галузі, яке виготовляє на експорт для країн Європи та Азії широкий асортимент дитячого, жіночого та чоловічого одягу. Частина продукції також реалізується і на внутрішньому ринку.

Для кожного з підприємств запропонуйте найкращу для нього організаційну структуру. Відповідь зобразіть схематично й обґрунтуйте.

Завдання 2. Організаційну структуру кондитерської фабрики «Світоч» становлять такі підрозділи: дирекція; лабораторія з контролю виробництва; виробничі цехи (3 од.); відділ збуту та маркетингу; відділ постачання; фірмові магазини (5 од.); планово-економічний відділ; відділ охорони; фасувальна дільниця; відділ кадрів; бухгалтерія; адміністративно-господарський відділ; відділ з контролю якості; юридичний відділ; склад; дільниця з виготовлення вафлів (2 од.).

Відомо, що при головному директору, який очолює Дирекцію, функціонує штаб (служба), яка допомагає вирішувати стратегічні завдання та приймати управлінські рішення. До складу штабу входять головний електрик і головний економіст. У безпосередньому підпорядкуванні головного директора є комерційний директор, директор із виробництва та фінансовий директор магазинів. Директору з виробництва підпорядковуються лабораторія з контролю виробництва, виробничі цехи, фасувальна дільниця та дільниці з виготовлення вафлів. Комерційний директор дає вказівки таким підрозділам: відділу збуту та маркетингу, відділу постачання адміністративно-господарському відділу. Головний бухгалтер керує бухгалтерією та планово-економічним відділом. Начальник відділу контролю якості підпорядковується головному директору і має право давати вказівки лабораторії з контролю виробництва, складу та фасувальній дільниці.

Фінансовий директор магазинів має у підпорядкуванні: фірмові магазини. Решта підрозділів є у підпорядкуванні головного директора.

1. Намалуйте організаційну структуру фабрики, визначте її тип, кількість рівнів і ланок управління.

2. Сформулюйте пропозиції, як можна вдосконалити організацію роботи кондитерської фабрики та її організаційної структури відповідно до сучасних бізнес-тенденцій.

Завдання 3. Виконайте аналіз будь-якого підприємства, інформація про яке доступна Вам на офіційних інтернет-ресурсах, заповнивши таблицю 7.1.

Таблиця 7.1 – SWOT-аналіз ТОВ «.....»

	Можливості	Загрози
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильні сторони	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
1. 2. 3.		
Слабкі сторони	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
1. 2. 3.		

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 6 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Тема 8

Сутність процесу прийняття рішень у транснаціональних корпораціях

Мета: розглянути сутність процесу прийняття рішень у транснаціональних корпораціях; виокремити види управлінських рішень та проаналізувати їх ефективність.

План

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



Основні терміни та поняття

Прийняття рішень, транснаціональні корпорації, управлінська діяльність, види управлінських рішень, планування, організація діяльності, вибір напрямку дій.

Основні теоретичні положення

1. Сутність процесу прийняття рішень у транснаціональних корпораціях.

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 «поверххах» 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 під етапи 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 методики 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 напряму 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 ж керівників, так і їх підлеглих.

2. Види управлінських рішень в 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:

1. 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).

2. Прохідні рішення – це рішення які, якщо негайно їх не прийняти, відпадуть самі собою.

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

4. Реформуючи рішення – це тип рішення, який вимагає певного продумування та з'ясування. Такі рішення слід приймати, змінивши систему посилань.

Важливо принципово відрізнити та враховувати специфіку Східної і Західної культур і вплив конкретних національних культур на процес ухвалення рішень.

У Східній культурі наголос робиться на правильному формулюванні проблеми. Головна увага приділяється процесу усвідомлення сутності проблеми та доцільності її розв'язання на основі консенсусу (абсолютної згоди). Коли згоди досягнуто, процес ухвалення рішення просувається значно швидше, оскільки єдине розуміння проблеми виключає виникнення суперечностей. Велику роль в цьому відіграє орієнтація на групову роботу, де цінуються конформізм і співпраця. Процес групового ухвалення рішень в Японії має чимало особливостей, які дістали назву «рингісей». Він полягає у тривалому попередньому накопиченні виконавчими керівниками значного обсягу інформації і суджень підлеглих. Згода підлеглих або їхня думка формально підтверджується особливою печаткою – ханкою.

Західна культура ухвалення рішень базується на обґрунтуванні кращих варіантів дій та якнайшвидшій їх реалізації. Часто спочатку визначають шляхи розв'язання проблем і лише потім членів організації переконують у користі та необхідності прийняття рішення. Акцент ставиться на індивідуальній участі в роботі над рішенням і особистій відповідальності за його виконання.

Важливо звернути увагу на чіткі особливості ухвалення рішень в умовах певних національних культур. У цьому зв'язку доцільно навести порівняльні приклади щодо цього процесу з різних країн.

США – переважно централізоване ухвалення рішень у сфері зовнішньоекономічних операцій. Фактор: необхідність контролю за розвитком світових стратегій.

Японія – ухвалення рішень шляхом консенсусу з попередніми ретельними консультаціями, а також поєднання централізованого та децентралізованого підходів до прийняття рішень. Фактори: вищий менеджмент має значну владу, яка піддається перевірці з боку нижчих менеджерів; нижчі менеджери мають повноваження щодо огляду, аналізу, критики рекомендованих варіантів дій.

Великобританія – більшість організацій є досить децентралізованими. Фактори: менеджери вищого рівня (upper-level) не розуміються на технічних деталях бізнесу та передають право ухвалення рішення униз; найвищі

менеджери (top-level) також залежать від середніх менеджерів у керівництві безпосереднім процесом.

Франція – використовуються різні підходи, однак останнім часом спостерігається тенденція до централізації. Фактор: вищі менеджери – випускники престижних навчальних закладів не мають належної довіри до середніх менеджерів.

Німеччина – переважно централізація, автократія, ієрархія. Фактори: специфічна правова система (Codetermination) потребує обговорення варіантів рішень робітниками та їх менеджерами; менеджери приділяють продуктивності, якості продукції і послуг більшу увагу, ніж управлінню підлеглими; менеджерська освіта має переважно технічну орієнтацію.

Скандинавські країни – децентралізація та участь. Фактори: право-ва система подібна до німецької (Codetermination); головна увага менеджерів – на якість трудового життя; важливість індивідууму в організації.

Італія – використання традиційних і перевірених засобів ухвалення рішень. Фактори: повага до історії і традицій країни; світова роль римського права, що є основою сучасної системи цивільного права.

Єгипет – повільність і розважливність в ухваленні рішень. Фактори: час не цінується так дорого, як на Заході, оскільки історія вважається найважливішою згідно з єгипетським прислів'ям: «Усе боїться часу, а час боїться пірамід»; процес життя цінується вище, ніж результати бізнесу.

Індія – рішення ухвалюються винятково вищими менеджерами, які не бажають ризикувати. Фактори: велика дистанція влади; значне прагнення уникнути невизначеності.

Визначають основні сфери ухвалення управлінських рішень у міжнародних корпораціях: управління якістю, спільні підприємства та форми кооперації, а також міжнародна конкуренція.



Питання для самоконтролю

1. Як можна визначити поняття «управлінське рішення»?
2. Як класифікують управлінські рішення?
3. Які відмінності між програмованими та непрограмованими управлінськими рішеннями?
4. На основі чого приймаються інтуїтивні та раціональні рішення?
5. У яких випадках виправдано прийняття одноосібних і колегіальних рішень

Тести для перевірки знань

1. Що з наведеного переліку не є критерієм класифікації управлінських рішень?
 - а) рівень прийняття;

- б) спосіб прийняття;
- в) сфера охоплення;
- г) середовище прийняття;
- г) немає правильної відповіді.

2. За способом обґрунтування управлінські рішення поділяються на:

- а) запрограмовані та незапрограмовані;
- б) компромісні та конфліктні;
- в) одноосібні та колегіальні;
- г) раціональні й інтуїтивні.

3. За способом прийняття управлінські рішення бувають:

- а) інтуїтивні, на міркуваннях, раціональні;
- б) організаційні запрограмовані, організаційно незапрограмовані, компромісні;
- в) одноособові, колегіальні, колективні;
- г) інтуїтивні, компромісні, раціональні.

4. Процес прийняття рішень обмежують:

- а) час, відведений на прийняття рішення;
- б) вартість інформації, необхідної для прийняття рішення;
- в) невизначеність зовнішнього середовища;
- г) немає правильної відповіді;
- г) усі відповіді правильні.

5. Інтуїтивні рішення характеризуються тим, що:

- а) вибір зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний;
- б) вибір обумовлений знаннями або накопиченим досвідом;
- в) це рішення, що виконуються неформальним, творчим шляхом, без будь-яких строгих правил;
- г) рішення розроблені не фахівцями з питань його прийняття.

6. Раціональні рішення характеризуються тим, що:

- а) вибір зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний;
- б) вибір обумовлений знаннями або накопиченим досвідом;
- в) це рішення, що виконуються неформальним, творчим шляхом, без яких-небудь строгих правил.

7. Який із цих етапів прийняття рішення передує іншим?

- а) порівняння альтернатив за величиною очікуваного ефекту;
- б) збір та оборка інформації;
- в) оцінка результатів рішення;
- г) затвердження рішення.

8. Відповідно до теорії прийняття управлінських рішень, до етапів процесу ухвалення рішень належать:

- а) оцінка очікуваного ефекту реалізації альтернатив;
- б) постановка мети рішення проблеми;
- в) мотивація і стимулювання до виконання завдання;
- г) контроль, облік, аналіз.

9. Вибір найбільш ефективного варіанта рішення із можливих альтернатив – це:

- а) прогнозування;
- б) затвердження рішення;
- в) оптимізація рішення;
- г) моделювання рішення.

10. Який з етапів оптимізації прийняття рішення передує іншим?

- а) перевірка гіпотези;
- б) формулювання гіпотези;
- в) збір та оброблення інформації;
- г) спостереження.

☞ Практичні завдання

Завдання 1. Обґрунтуйте:

1. Якими діловими та соціально-психологічними якостями має володіти сучасний менеджер? Що важливіше для ефективного менеджера: особисті якості чи професійні знання?

2. Яких успішних вітчизняних і зарубіжних менеджерів Ви знаєте та у чому, на Ваш погляд, секрет їхнього успіху?

3. Які особливості й труднощі розвитку менеджменту характерні Україні у період її становлення як незалежної держави?

4. Чи впливають національні традиції і ментальність на менеджмент в Україні. Якщо так, то як саме?

Завдання 2. Поясніть, чи може жорсткий контроль з боку керівництва бути неефективним і призводити до погіршення результатів праці? За яких умов?

Завдання 3. Користуючись рекомендованими джерелами літератури, дайте порівняльну характеристику формам зовнішньої та внутрішньої соціальної відповідальності. Результати оформіть у таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Форми зовнішньої та внутрішньої соціальної відповідальності

Складові зовнішньої соціальної відповідальності	Складові внутрішньої соціальної відповідальності
Підтримка благодійних проєктів	Етичні стандарти

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 7 ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Тема 9

Основні критерії та підходи до підбору управлінського персоналу в міжнародних компаніях

Мета: розглянути критерії та виокремити підходи до підбору управлінського персоналу в міжнародних компаніях; визначити сутність японського та американського методу управління персоналом та проаналізувати особливості мотивації праці.

План

1. Основні критерії та підходи до підбору управлінського персоналу в міжнародних компаніях. Мотивація і оплата праці.
2. Сутність японського та американського методу управління персоналом.



Основні терміни та поняття

Управлінський персонал, критерії, підходи, міжнародні компанії, японський та американський методу управління персоналом, мотивація, оплата праці.

Основні теоретичні положення

1. Основні критерії та підходи до підбору управлінського персоналу в міжнародних компаніях. Мотивація і оплата праці.

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;
- здатність адаптуватись до нового середовища.

б) функціональні керівники:

- 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;
- комплексність;
- результативність;
- врахування національних особливостей.

2. 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 т. ін.

У практиці управління персоналом останніми роками чітко прослідковуються 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 виражень 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, сформувавши 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.



Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте критеріїв підбору управлінського персоналу в міжнародних компаніях.
2. Які методи підбору персоналу для формування культури та кадрової політики виділяють у системі міжнародного менеджменту?
3. Назвіть принципи, які лежать в основі підсистеми стимулювання праці.
4. У чому особливості американського методу управління персоналом?
5. Які американські ідеї управління вплинули на процес формування японського менеджменту?

Практичні завдання

Завдання 1. Кейс. Ефективність японського менеджменту складно поставити під сумнів. Вважається, що він може використовуватися тільки на японських підприємствах, оскільки в Японії самотутні культурні та національні традиції. Однак це не так. Один із прикладів – використання прийомів японського менеджменту в Індії.

В умовах кризи в автомобільній промисловості Індії в 80-х рр. (низький рівень використання потужностей і продуктивності праці, високі ціни, низька

якість продукції) урядом прийнято рішення звернутися до досвіду японських менеджерів.

Для цього обрано збиткове підприємство «Маруті Лтд», перед керівництвом якого поставлені завдання модернізації виробництва й організації випуску економічних сучасних автомобілів за доступними цінами. Виробництво продукції орієнтувалося на кооперацію з провідними компаніями розвинених країн: США, Франції, ФРН тощо.

У результаті спільної діяльності з фахівцями японської компанії «Сузукі», використання прийомів організації праці і виробництва кращих японських підприємств, обліку умов роботи індійського підприємства «Маруті Лтд» і характеру взаємин між людьми індійським менеджерам вдалося розробити ефективну систему управління.

Її основні положення зводяться до наступного.

1. Менеджер є втіленням культури організації. Саме від нього в кінцевому рахунку залежить вміння створити в колективі обстановку ентузіазму. Таким чином, менеджер повинен бути лідером у своїй галузі.

2. Умова творчого, зацікавленого ставлення працівників до праці – дотримання принципів рівності в колективі.

Для цього менеджерам і співробітникам доцільно на підприємстві носити однакову уніформу, харчуватися в загальній їдальні, користуватися службовими автомобілями, працювати в загальному приміщенні (без окремих кабінетів) тощо.

3. Для постійного обміну інформацією (думками) й обговорення проблем створюється постійно діючий комітет, до складу якого входять представники всіх підрозділів і служб підприємства. Вироблені в результаті вільного обміну думками рекомендації реалізуються керівництвом. Працівники залучаються до винахідницької та раціоналізаторської діяльності. Для цього створюються «гуртки якості».

Всі пропозиції реєструються і або впроваджуються у виробництво, або відхиляються. Раціоналізатори та винахідники заохочують морально і матеріально.

У результаті дотримання наведених основних положень організації та управління виробництвом підприємству «Маруті Лтд» вдалося менш ніж через два роки випустити перші автомобілі марки «Маруті-Сузукі», а через чотири роки – контролювати 60% національного автомобільного ринку й експортувати продукцію в ряд країн, незважаючи на високий рівень конкуренції на світовому автомобільному ринку.

Запитання до кейсу

1. Із урахуванням української ментальності та культурних традицій чи можна використовувати описаний досвід менеджменту в практиці українських компаній?

2. Які труднощі з упровадженням цих принципів можуть виникнути в українського менеджера з персоналом і як Ви б порекомендували як можна їх долати?

Завдання 2. Обґрунтуйте та запропонуйте найдієвішу, на Ваш погляд, форму оплати праці з точки зору мотивації нижче наведеним працівникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи:

- 1) заступник начальника відділу збуту кондитерської фабрики;
- 2) бухгалтер приватного швейного підприємства;
- 3) токар державного автобудівного підприємства;
- 4) керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімічних реактивів, працівник цієї лабораторії;
- 5) майстер авторемонтного підприємства;
- 6) майстер-ремонтник будівельної організації;
- 7) маляр будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання;
- 8) економіст планово-економічного відділу хлібопекарного заводу;
- 9) заступник директора з маркетингу меблевої фабрики;
- 10) охоронець товариства з обмеженою відповідальністю;
- 11) працівник бригади, якій поставлене конкретне виробниче завдання.

Завдання 3. Наведіть приклади за допомогою яких методів реалізується прагнення людей отримати визнання і можливості самореалізації у відомих міжнародних корпораціях.

Тема 10

Мотивація учасників процесу стратегічного планування в міжнародній фірмі

Мета: розглянути форми стимулювання персоналу міжнародної фірми; визначити мотивацію учасників процесу стратегічного планування в міжнародній фірмі; виокремити особливості використання міждержавних порівнянь у мотивації учасників; проаналізувати основні концепції мотивації.

План

1. Форми стимулювання персоналу міжнародної фірми.
2. Мотивація учасників процесу стратегічного планування в міжнародній фірмі.
3. Використання міждержавних порівнянь у мотивації учасників.
4. Основні концепції мотивації.



Основні терміни та поняття

Мотивація, стратегічне планування, міжнародна компанія, форми стимулювання персоналу, змішане стимулювання, концепції мотивації, винагорода, гарантована зайнятість.

Основні теоретичні положення

1. **Форми стимулювання персоналу міжнародної фірми.**

Форми стимулювання персоналу поділяються на 4 групи:

1. Основна матеріальна винагорода розглядається як базисна для будь-якої країни і умов праці. Оклад складає, як правило, від 40 до 70% загального розміру винагороди робітника міжнародної фірми. Другий рівень – надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійні винагороди (для торгових працівників фірми) – складають в сумі до 60% загальних виплат. І третя складова – участь в прибутках та опціони представляють собою особливий інструмент стимулювання, який використовують далеко не всі міжнародні фірми і в, основному, для керівних працівників.

2. Компенсації – специфічний набір інструментів стимулювання робітників у міжнародній фірмі (особливо при закордонних призначеннях). Це головне, що відрізняє системи винагородження у «домашньому» середовищі від зарубіжного. Фірми компенсують робітнику реальні і передбачувані затрати, пов'язані з переміщенням (транспорт, оренда приміщень, харчування), а також надають соціальні виплати та пільги (на навчання дітей, по проведенню свят, відпусток.

Складові: транспортні витрати, оренда приміщень (оплата житла) за кордоном; оплата житла, що знаходиться у своїй країні; витрати на навчання дітей; оплата харчування; витрати на проведення свят; більші за тривалістю відпустки.

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

4. Змішане стимулювання використовує комбіновані (матеріальні і нематеріальні) форми і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання і компенсації. Різноманітні прийоми спонукання робітників (призи, подарунки, пенсійні і страхові програми, медичне страхування, службова машина, відпочинок за рахунок фірми, розважальні поїздки) направлені на укріплення лояльності робітників у теперішньому і збільшення продовження їх активності роботи в майбутньому.

Формування оптимального комплексу засобів стимулювання є найбільш важкою задачею, яку вирішує служба УЛР міжнародної фірми, і потребує врахування різноманітних факторів глобального, національного і місцевого рівня.

Практика оплати праці безпосереднім чином впливає на конкурентні переваги міжнародної фірми як у локальному, так і в глобальному масштабах. Розмір оплати праці залежить від наступних факторів:

- коштів, вкладених в бізнес;

- попиту і пропозиції на певні професії у цьому регіоні;
- вартості життя;
- законодавства країни;
- особливостей відносин «підприємець – робітник – профспілки».

Тип оплати (оклад, надбавки, премії, комісійні, компенсації), в свою чергу, залежить від звичаїв, податків і вимог уряду. Міжнародні фірми часто встановлюють більш високу заробітну плату, ніж місцеві компанії, щоб залучити висококваліфіковану робочу силу з діючих підприємств.

Додаткові блага у кожній країні можуть бути свої, тому крім основної оплати робітнику надається спеціальний набір благ. Ці блага можуть відноситись до матеріального, нематеріального і змішаного стимулювання.

Гарантована зайнятість може сприйматись у деяких країнах як благо. Часто робітників неможливо або дуже дорого звільняти. Тому міжнародні фірми розглядають гарантію зайнятості як додатковий стимул для місцевих робітників.

Міжнародна фірма або окремі її працівники можуть нести відповідальність за виробничий травматизм і нанесення ушкоджень. Розмір і розподіл затрат на страхування і техніку безпеки у країнах можуть бути різними. Але при здійсненні закордонних операцій фірми включають ці витрати у програму компенсацій. Відносні затрати на робочу силу постійно змінюються, тому м/н фірми повинні враховувати такі фактори:

- зміни у рівні продуктивності;
- зміни у тарифах оплати праці;
- переведення тарифів в іноземну валюту.

У більшості випадків м/н фірми використовують один із наступних компенсаційних підходів:

1. «Домашня» шкала компенсації плюс надбавки, диференційовані для кожної філії. Ця система створює надійну базу для розрахунку розміру оплати менеджерів у країні перебування штаб-квартири.

2. Шкала компенсації, прив'язана до громадянства робітників. Система використовується переважно для менеджерів із країн, що розвиваються. Міжнародної фірми повинні обережно застосовувати даний підхід, так як він створює напругу у середовищі службовців.

3. Глобальна шкала компенсації. Ця система передбачає встановлення однакової винагороди за однакову роботу незалежно від громадянства. Реалізація даного підходу найскладніша, але, як показує практика міжнародних фірм, забезпечує найкращі результати.

Місцевим робітникам у країні перебування міжнародної фірми встановлюють розмір винагороди у відповідності з типовим місцевим рівнем. При цьому виникають проблеми незадоволення робітників.

При визначенні винагороди відрядженого за кордон співробітника виникають наступні питання:

- який оклад запропонувати йому? У якій валюті?

- трудове законодавство якої країни буде діяти в таких умовах?
- які додаткові пільги будуть поширюватись на нього?

Фірма вирішує ці питання, виходячи із конкретної країни, характеристики і особистості командированого.

Для більшості людей, що їдуть за кордон, вартість життя зростає. Життя за кордоном, як правило, обходиться дорожче через те, що звички людей змінюються повільно і люди часто не знають, де і як робити покупки. В залежності від часу перебування співробітника за кордоном поправки на вартість товарів і послуг можуть знижуватися.

Міжнародні фірми обчислюють розмір індексації вартості життя, використовуючи один із наступних варіантів:

- збільшують компенсацію, якщо вартість життя за кордоном вище;
- не зменшують компенсацію, якщо вартість життя за кордоном нижче;
- ліквідують диференціацію оплати праці, якщо менеджер повертається додому.

Існує також проблема посадового статусу. Переведення за кордон представляється більш привабливим, якщо співробітник розглядає його як підвищення. Як правило закордонне призначення супроводжується більш високою оплатою праці. Тому експатріанти порівнюють свою оплату з відповідною оплатою праці інших керівників у своїй країні і за кордоном.

Практика м/н бізнесу показує, що універсальної системи винагородження, яка була б прийнятною для будь-якого типу робітника і будь-якої країни, не існує.

2. Мотивація учасників процесу стратегічного планування в міжнародній фірмі.

Мотивація – це процес спонукання себе і інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Для кожної групи осіб повинні бути виявлені найбільш пріоритетні моменти мотивації, які мають особливе значення для ефективного виконання їх ролей і які з цієї причини упускати з виду вкрай не бажано.

Таке ранжирування великою мірою залежить від специфіки конкретної фірми (яка, в свою чергу, залежить від країни базування і особистих переваг вищих керівників), яка визначає і розстановку показників, так і сам їх склад, тому загальні рекомендації тут можуть носити лише орієнтовний характер.

Форми стимулювання персоналу в міжнародній компанії поділяють на чотири групи:

- основна матеріальна винагорода;
- компенсація;
- змішане стимулювання;
- нематеріальне стимулювання.

Джек Уелч керував General Electric з 1981 р. до виходу на пенсію в 2001 р.

«Моя робота полягає не в тому, щоб достеменно знати кожне виробництво. Моя справа – підбирати людей, які будуть ним керувати і вирішувати, скільки грошей принесе сфера А порівняно зі сферами В і С, і як маневрувати кадрами, грошима та ідеями між цими сферами. У деталі я не вдаюся. Тому, якщо за грою в гольф керівник якогось під-розділу компанії побажає дізнатися, як влаштована та чи інша деталь, я потраплю в дуже незручне становище. Тому що в цій справі я нічого не розумію».

Уроки мотивації від Джека Уелча. Переконайте людей ніколи не почувати себе жертвами... Якщо в них виникло таке відчуття, нехай краще йдуть на іншу роботу. Постійно покращуйте свій генофонд, ...просуваючи по службі кращих працівників і відсіваючи гірших. Розміщуйте своїх робітників сходами діаграми... Якщо у мене працюють 10 осіб, одна з них – зірка, інша – кандидат на звільнення. Замість того щоб ставити перед людьми конкретні виробничі завдання, дозвольте їм приходити до вас з будь-якими корисними для компанії ідеями, які спадуть їм на думку. Не можна нагороджувати людей одними лише почесними призами. Заохочення повинні позначатися і на гаманці.

Розмір оплати праці в міжнародних компаніях може залежати від таких факторів:

- кошти, вкладені в бізнес;
- попит і пропозиції на певні професії в конкретному регіоні;
- вартість життя;
- законодавство країни;
- особливості відносин «наймач – працівник – профспілки».

Додаткові блага визначаються залежно від країни базування. Крім основної оплати, працівнику може надаватися спеціальний набір благ.

3. Використання міждержавних порівнянь у мотивації учасників.

З урахуванням цього скористаємося системою показників, досліджених у відомій роботі Хофстеде по міждержавному порівнянню пов'язаних з роботою цінностей.

Особливості задач, що висуваються перед керівником підприємства (філії, відділення) як учасником процесу стратегічного планування, дозволяють розглядати уникнення невизначеності як характеристику, що відіграє важливу роль в його мотивації. Низьке значення цього показника (як, наприклад, в США – 11 балів, в Данії – 23 бали по 120-бальній шкалі) показує можливість і бажаність надання йому максимальної свободи вибору при розробці пропозицій щодо перспектив розвитку, у той час як високе значення (Японія – 92, Туреччина – 85) говорить про необхідність передачі місцевим керівникам більш визначеної інформації, що включає різноманітні прогнози, оцінки і пріоритети. У загальному випадку спроба залучити, наприклад, турецького менеджера у

розробку стратегії м/н фірми, застосувавши до нього підхід, що виправдав себе з американським менеджером, призведе до сильного внутрішнього опору і, як наслідок, до недостатнього пророблення перспектив і низької ефективності роботи.

Суттєве значення в даному контексті мають дистанція влади і мужність.

Високе значення першого показника, що відображає виражену загальну звичку до централізації, автократичному стилю прийняття рішень і настроєність підлеглих на постійний контроль (наприклад, Індія – 77), означає, що процес підготовки пропозицій повинен бути досить добре організований; надання свободи у процедурному відношенні може створити у менеджера відчуття непотрібності його роботи і привести до відповідного результату. Навпаки, зарегульованість даної процедури і надмірний контроль з боку керівництва фірми буде сприйматись місцевим директором підприємства в Австрії (11 балів) або Данії (18) як прояв недовіри, що також не сприяє спільній праці.

Висока оцінка по другому показнику (Японія – 95) означає наполегливість, готовність до постійного змагання, націленість на успіх, що саме по собі передбачає активність у виборі перспектив; у той час вона вирішальним чином впливає на вибір стратегічних рішень і на характер пропозицій у перспективні плани фірми, відображаючи агресивний спосіб освоєння дійсності і, зокрема, ведення бізнесу. З іншого боку, низька оцінка (Данія – 16) говорить про велику націленість на людські відносини, гуманність, компроміси, про те, що робота – не самоціль; у цьому випадку керівництву фірми потрібно мати на увазі, що висунуті місцевими менеджерами пропозиції несуть на собі відбиток такого «м'якого» відношення до життя, а процес їх розробки потрібно активно стимулювати.

Стосовно останнього із запропонованих Г. Хофстеде показника – індивідуалізму, його вплив у стратегічному плануванні найменший, але теж відчутний. Чим нижче оцінка тут, тим більший вплив спроможні здійснити особисті взаємовідносини на дії менеджера, тим сильніша його віра в колективні рішення і відчуття належності до єдиної організації; підвищення оцінки відображає наявність більш раціональних мотивів роботи у даній фірми. Тому від менеджера із Колумбії або Пакистану (відповідно 13 і 14 балів) менше підстав очікувати сепаратистських задумів, але менше і підстав розраховувати на самостійність і об'єктивність оцінок; разом з тим ці оцінки будуть узгоджені з помічниками, а участь у роботах по стратегічному плануванню значною мірою продиктовано неформальними міркуваннями, замішені на емоціях. З іншого боку, директор американського підприємства (91 бал) майже цілком орієнтований на реалізацію власної ініціативи і на лідерство, не обов'язково обмежується масштабами філії; його пов'язують з фірмою відношення взаємної вигоди, а відповідно, розробка пропозицій для передачі плановій службі фірми повинна опиратись на стимулювання.

Коли говорять про стимулювання, як правило мають на увазі грошову винагороду за виконану роботу (хоча воно може сплачуватись також у вигляді

цінних паперів, що суті не міняє). Але насправді крім грошей є і інші мотиви, що спонукають людей працювати: інтерес до даної діяльності, можливість привабливих контактів, соціальний статус, значимість яких змінюється у різних країнах; цю обставину необхідно враховувати при мотивації менеджерів у розглядуваній області. Справді, якщо у Японії основний сенс праці – забезпечення засобів до існування (45,4% опитуваних), то можна чекати, що проблему участі японського менеджера у роботі у кожному другому випадку вдається вирішувати за допомогою грошей. Але цей підхід спрацює лише з одним із трьох американців і одним із чотирьох голландців; для останніх можливість займатись самою діяльністю майже така приваблива, як її оплата (відповідно 23,5 і 26,2%).

4. Основні концепції мотивації.

Теорії мотивації поділяються на дві категорії: змістовні і процесуальні.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх потреб, які заставляють людину діяти так, а не по-іншому. Це теорія ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга. Процесуальні теорії мотивації ґрунтуються у першу чергу на тому, як ведуть себе люди з урахуванням їх виховання і знання. Це теорія очікувань, теорія справедливості і модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Учені, які вивчають поведінку людей, стверджують, що все, що ми робимо, спрямоване на задоволення певних потреб. За Маслоу, існує 5 категорій потреб людини. Він зобразив їх у вигляді піраміди:

1. Фізіологічні потреби: потреба у підтриманні життя (потреба в їжі, воді, повітрі); задоволення всіх потреб для підтримання нашого щоденного існування.
2. Потреба безпеки: вона охоплює потребу захисту від того, що може зашкодити нам, та потребу стабільності нашого життя.
3. Соціальні потреби: потреби любові, прив'язаності, відчуття належності до колективу.
4. Потреба відчувати повагу до себе: потреба поваги, престижу, визнання себе в очах інших; відчуття самоповаги і своїх здібностей.
5. Потреба самореалізації: потреба реалізації нашого потенціалу, використання наших здібностей у найбільш творчому і найповнішому обсязі.

1 і 2 – базові потреби;

3, 4 і 5 – вищі потреби.

За Маслоу, поведінку людей визначає безліч мотивів, що перебувають у певному співвідношенні один з одним. Про вищі потреби мова може йти тільки тоді, коли базові потреби більш-менш задоволені – теза, що сьогодні часто зазнає критики. Пов'язано це з тим, що нижчий, чи основний, рівень потреб – фізіологічні потреби і потреби, пов'язані з безпекою особистості, – вважається задоволеним для більшості працівників. Отже, переважно слід мати на увазі

потреби вищого порядку. Треба зважити також на те, що середні й малі підприємства мають більше можливостей для задоволення соціальних потреб своїх працівників.

Розподіл потреб на дефіцитні та розвитку пов'язаний із факторами їх задоволення. Для менеджерів важливо враховувати, що дефіцитні потреби задовольняються за рахунок факторів так чи інакше зовнішніх стосовно особистості. До них належать їжа, зовнішнє довкілля, друзі й колеги та ін. Для їх задоволення потрібні зовнішні ресурси, що можуть бути недостатніми (дефіцитними). Що ж стосується потреб росту і розвитку, то вони пов'язані головним чином з особистістю, її внутрішніми характеристиками. Насамперед це потреби в збагаченні змісту праці, поліпшенні його характеру.

Деякі фактори роботи, які допоможуть задовольняти різні потреби працівників.

Двофакторна теорія мотивації Герцберга. Розрізняє так звані гігієнічні фактори мотивації поведінки і чисті. Останні він називає мотиваторами. Виявив, з одного боку, фактори, що приводять до задоволення роботою, тобто є мотиваторами, а з іншого боку – гігієнічні фактори, що викликають незадоволення і діють негативно.

До мотиваційних факторів належать такі:

- успіх, пов'язаний з трудовою діяльністю;
- визнання працівника як особистості;
- зміст трудової діяльності;
- відповідальність за доручену ділянку роботи;
- можливості просування по службі. Гігієнічними факторами мотивації поведінки є:

- загальні принципи підприємницької діяльності;
- фахову спроможність керівництва;
- винагороду за працю;
- міжлюдські стосунки;
- конструктивні умови праці.

Мотивацію поведінки працівника може викликати тільки сукупність мотиваторів. Щодо гігієнічних факторів, то вони часто спричиняють негативне ставлення до праці. Якщо позитивні впливи, як правило, непомітні й тому не впливають, на поведінку працівників, то недостатньо виявлені гігієнічні фактори викликають особливо негативне ставлення до праці. Іншими словами, якщо загальні принципи підприємницької діяльності знаходять схвалення працівників, то вони ніяк не впливають на їхнє ставлення до праці. А от коли ця політика викликає осуд з боку працівників, коли, власне, такої політики немає, тоді виникає незадоволення. Отже, гарне місце роботи не здатне тривалий період позитивно впливати на працівника, а погане – постійно негативно діє на нього.

Підбиваючи підсумки, можна сказати: всі фактори, які безпосередньо впливають на трудову діяльність того, хто працює, мотивують його ставлення

до праці. Підприємства, які занедбали цю ділянку організації праці й кадрової політики, врешті-решт зазнають від цього збитків, бо змушені вдаватися до інших регулярних заходів, які не завжди виявляються економічними.

Концепція була успішно застосована у відомій компанії «Американ телефон енд телеграф». Її упровадження охоплює три ланки:

- 1) горизонтальне завантаження або структурування роботи з метою досягнення її логічності та зрозумілості шляхом укрупнення технологічних операцій;
- 2) вертикальне завантаження або виконання робітниками певних управлінських функцій на своєму місці, зокрема контролю і відповідальності;
- 3) створення регулярного зворотного зв'язку з продуктивністю.

Це – один із рідкісних випадків успішного комплексного застосування теоретичної концепції мотивації у бізнесі з наступним узагальненням результатів експерименту.

Теорія очікувань, часто асоціюється з роботами Віктора Врума, базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення певної цілі. Людина повинна надіятись на те, що обраний нею тим поведінки справді приведе до задоволення або придбання бажаного.

Очікування. Його можна розглядати як оцінку даною особистістю вірогідності певної події. Більшість людей вважають, наприклад, що закінчення коледжу дозволить їм отримати кращу роботу і що, якщо працювати на повну силу, можна просунутись по службі. При аналізі мотивації до праці теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода і валентність (задоволеність винагородою). Очікування щодо відношення затрати праці – результати (З-Р) – це співвідношення між витраченими зусиллями і отриманими результатами.

Очікування щодо відношення результатів-винагород (Р0В) є очікування певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів.



Питання для самоконтролю

1. Що таке винагорода в міжнародних корпораціях?
2. Як впливають національні культури на мотивацію?
3. Що таке «якість робочого життя»?
4. Які складові соціотехнічного дизайну?
5. Які компенсаційні підходи використовують міжнародні корпорації?

Практичні завдання

Завдання 1. Порівняйте види матеріальних винагород, що розповсюджені на підприємствах США та України.

Завдання 2. Чому в сучасних міжнародних компаніях думка про можливість мотивації переважно через оплату праці є архаїчною? Доведіть її на конкретному прикладі.

Завдання 3. Кейс «Коли робота не в радість».

Наталя Ковальчук – менеджер відділу продажу у великій торговельній компанії ТОВ «Фоззі Фуд». Упродовж останніх місяців у неї виникло відчуття, що робота, яку вона виконує, не настільки важлива і значуща для загального результату товариства, як робота інших менеджерів. Також їй давно здається, що її безпосередній керівник має до неї антипатію, а тому в неї немає перспектив кар’єрного росту. З огляду на це Наталя планує шукати нове місце праці, хоча заробітна плата цілком її задовольняє.

Її безпосередній керівник, керівник відділу продажу, помітив вияви демотивації підлеглої, хоч і не розуміє, в чому справа. Наталя не завжди сприймала цілі компанії та управлінські рішення позитивно, вона не приховувала своєї позиції на нарадах, що мало деструктивний вплив загалом на працівників підприємства.

Інші менеджери відділу продажу демонструють високий рівень лояльності та мотивації. Водночас Наталя Ковальчук має значно більший досвід, кращі професійні навички, ніж інші. Завдяки впровадженню нестандартних підходів до роботи, креативності, її особисті результати є вищі, ніж інших менеджерів. Тому втрачати таку цінну працівницю керівник відділу продажу не хоче.

1. Які управлінські помилки могли призвести до такої ситуації?

2. Якими б були Ваші дії на місці керівника відділу продажу ТОВ «Фоззі Фуд»?

2. Запропонуйте тактику дій керівника засоби мотиваційного впливу та підвищення лояльності підлеглої.

Завдання 4. Кейс «Креативна мотивація».

Чимало сучасних компаній неординарно підходять до мотивації та винагороди своїх працівників.

Dropbox обладнав у офісі музичну кімнату, де співробітники можуть грати на різних інструментах. Одне з досліджень визначило, що такі активності знижують рівень стресу і зберігають понад 300 тис дол США щорічно від емоційного вигорання.

Airbnb щорічно виділяє 2000 дол США на подорожі. Результати одного з досліджень показали, що подорожі знижують ризик хвороб серця.

Vain&Companу щорічно проводить дводенний турнір із футболу. Трирічний досвід проведення турніру показав, що у чоловіків знижується рівень стресу, а жінки стають більш активними.

Zappos забезпечує співробітників послугою лайфкоучингу: 80% їхніх клієнтів стверджують, що ці консультації допомагають їм впоратися з життєвими проблемами.

Salesforce оплачує час, який співробітники витрачають на волонтерство. Дослідження показують, що у людей, які працюють волонтерами, знижується імовірність депресії та рівень смертності.

GAP забезпечує співробітників безкоштовними квитками на локальні заходи. Департамент праці США визначив, що понад 70% навчання, пов'язаного з роботою, відбувається на неформальних заходах.

Patagonia організувала корпоративний дитячий садочок. 100% жінок, які стали мамами, повертаються на роботу в компанію. Цей показник на 79% вище, ніж загалом у США.

Southwest надає співробітникам можливість конфіденційних психологічних консультацій. За результатами досліджень, стрес, пов'язаний із роботою, обходиться економіці США в 500 млрд дол. США щорічно.

Asana надає 10000 дол. США на апгрейд офісного обладнання та меблів. Дослідження показують, що сидячий спосіб життя протягом тривалого періоду може призвести до передчасної смерті.

Sweetgreen видає співробітникам футболки, кеди, iPod і велосипеди на весь період їх роботи в компанії. Ці пільги підвищують рівень утримання співробітників, який зараз становить 4,6 роки.

Rockyou Media винагороджує співробітників квитками на концерти. Дослідження показали, що компанії, які винагороджують співробітників, на 20% успішніше тих, хто цього не робить.

Clif Bar оплачує співробітникам заняття в тренажерному залі й встановили в офісі стіну для скелелазіння. Регулярні заняття спортом у середині робочого дня (хоча б по 30 хвилин щодня) не тільки поліпшують здоров'я персоналу, а й знижують витрати на страхування.

Twilio забезпечив співробітників електронними книгами і щомісяця виділяє 30 дол. на їх придбання. Дослідження показують, що люди, які займаються когнітивними активностями такими, як читання книг, на 32% менше страждають від психологічних розладів.

Scripps забезпечує пакет страхування для домашніх вихованців співробітників. Одне з досліджень показало, що наявність домашнього вихованця у брокерів знижує їх кров'яний тиск, що не було виявлено у тих, хто не мав кішку або собаку.

Український досвід не настільки вражаючий, як світовий.

Але й наші підприємства «не цураються» креативної мотивації. Один з яскравих прикладів нестандартного підходу в цій сфері – вітчизняна компанія ВВН. У ній є правило: «Черепашка forever». Регіональному менеджеру, підлеглі якого продемонстрували найгірші місячні результати, публічно вручається жива черепаха з докладною інструкцією догляду за нею.

Наступний місяць «щасливчик» повинен разом із виконанням посадових обов'язків доглядати за черепахою без права делегувати це завдання.

Запитання до кейсу

1. Наскільки ефективною може бути така креативна мотивація для українських підприємств?

2. Які з наведених прикладів мотиваційного впливу, на Ваш погляд, «спрацювали» б в Україні й чому?

3. Чи є потреба розвивати нестандартні підходи до мотивації в умовах економічної кризи? Відповідь аргументуйте.

Тема 11

Особливості та принципи управління персоналом в інноваційній діяльності

Мета: розглянути особливості та принципи управління персоналом в інноваційній діяльності; визначити склад та графік роботи працівників інноваційних організацій.

План

1. Особливості та принципи управління персоналом в інноваційній діяльності.

2. Склад та графік роботи працівників інноваційних організацій.



Основні терміни та поняття

Інноваційна діяльність, управління, принципи, науково-технічна діяльність, плинність кадрів, інформаційне забезпечення, наукові організації, професійна компетентність.

Основні теоретичні положення

1. 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 плинність кадрів.

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

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

- 1) розподіл праці;
- 2) повноваження (компетенція та відповідальність);

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

2. Склад та графік роботи працівників інноваційних організацій.

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 (сумарний 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.

Слід зазначити, що цілі адміністрації і найманих працівників щодо розвитку персоналу можуть не збігатися.

У сучасних умовах професійне навчання є комплексним процесом, який включає кілька етапів. Управління процесом професійного навчання в міжнародних корпораціях починається з визначення потреб розвитку

персоналу; необхідне також сумлінне виконання працівниками своїх поточних завдань і обов'язків.

Специфічною формою навчання персоналу міжнародних фірм є підвищення кваліфікації кадрів. Воно спрямоване на постійне удосконалення професійних знань, умінь, навичок, зростання професійної майстерності на основі наявних знань і досвіду. Потреба фірми в підвищенні кваліфікації співробітників обумовлена змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вдосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності.

Проблема міжкультурних відмінностей переходить у проблему міжкультурного нерозуміння і непорозумінь. Оточення впливає на працівника, який працює за кордоном, фізичними відмінностями та місцевими особливостями: вода, їжа, туалети, магазини, будинки, вулиці, рослини, тварини, мікроби та ін.; сенсорними відмінностями – такими, як зорові враження, звуки, запахи, смакові відчуття, клімат, самопочуття, втома, гігієна та ін.; культурними відмінностями: звичаї, манери, звички, традиції, уявлення, настанови, спосіб поведінки, міжособистісні стосунки, мова, жести, релігія та ін.

Ці тисячі відмінностей в повсякденному житті, опосередковані глибиною досвіду працівника, викликають у нього стрес – тривогу, фрустрацію, неврівноваженість, дезорієнтацію. Це характеризуються такими психологічними симптомами, як: неухважність, відсторонений погляд, гостра прихильність до "рідних" речей, страх бути ошуканим, надмірне захоплення спиртними напоями, спалахи гніву за найменших неприємностей, надмірна увага до первинних ознак захворювання, відчуття залежності та безпорадності, постійне миття рук тощо.

У міжнародних фірмах навчання кандидатів для закордонних призначень будується за чотирирівневою програмою.

На першому рівні головна увага приділяється виявленню культурних відмінностей різних країн і цивілізацій та особливості їх впливу на результати бізнесу.

Другий рівень фокусує увагу на формування відносин та їх вплив на поведінку працівників.

Третій рівень забезпечує фактичними знаннями для роботи в конкретній країні.

Четвертий рівень включає знання мови, навички адаптації та корегування поведінки.

Програми навчання працівників у зарубіжних відрядження і місцевих громадян може включати також питання з вивчення корпоративних цінностей, техніки обслуговування клієнтів та ін. Наприклад, підготовкою професійних менеджерів в США займаються 1 500 вищих навчальних закладів. На вивченні менеджменту спеціалізуються 25 % студентів американських університетів і 25 % випускників продовжують навчання на ступінь магістра ділового адміністрування.

Перепідготовці та підвищенню кваліфікації на фірмах США і Японії надається вкрай важливе значення. Кожна компанія має власну систему перепідготовки. Нові співробітники зобов'язані проходити перепідготовку щорічно, внаслідок чого процес навчання є безперервним.

Показовою у плані підготовки кадрів є стратегія компанії IBM. Співробітництво з Гарвардським, Іллінойським, Пенсільванським та іншими університетами поповнює лави спеціалістів компанії. Серед випускників обирають фахівців з технічних спеціальностей, активних у суспільному житті, комунікабельних, схильних до лідерства.

Компанія має свою кузню кадрів – школу маркетингу, в якій новачки проходять початкове навчання. Програма школи спирається на засади торговельної політики та маркетингової практики; навчальний процес відбувається в регіоні розташування філій (75 %) і в національних освітніх центрах IBM (25 %). Програма є дуже складною, вимагає докладання зусиль, проте вчить слухачів організувати свій час, виокремлювати пріоритети, прищеплює жагу до змагання.

Система оцінювання є диференційованою. Спочатку успіхи слухачів оцінюються за системою, прийнятою у коледжах: оцінки мають об'єктивний характер – за обсягом засвоєної інформації. Згодом оцінний ценз набуває суб'єктивності – оцінюються не самі знання, а вміння їх подавати та використовувати. У цьому важливу роль відіграє креативність.



Питання для самоконтролю

1. Визначте особливості інноваційного менеджменту в частині управління персоналом.
2. Які Ви знаєте принципи управління персоналом в інноваційній діяльності?
3. Охарактеризуйте склад та зміст праці персоналу інноваційних організацій.
4. У чому переваги та недоліки гнучкого графіку праці?
5. Який графік найчастіше застосовується в наукових організаціях?

Тести для перевірки знань

1. Персонал організації – це:

- а) назви категорій персоналу;
- б) сезонні та тимчасові працівники, що зайняті повний або неповний робочий день, тиждень;
- в) кількість різних професій в організації, посад, рівнів кваліфікації;
- г) особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, працюючих акціонерів і власників.

2. Під стратегією та політикою менеджменту персоналу організації розуміють:

- а) чітке визначення видів дій, які мають здійснюватися для досягнення цілей організації;
- б) спонукання до співробітництва координацією діяльності між різними структурними підрозділами;
- в) систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, що визначають напрями, методи й форми роботи з персоналом;
- г) використання встановлених стандартів у різних ситуаціях управління персоналом.

3. До групи генеральних стратегій функціонування (вони пов'язані з поведінкою організації на ринку) належать такі різновиди стратегій організацій:

- а) стратегія фокусування;
- б) стратегія скорочення;
- в) стратегія лідерства в низьких витратах;
- г) стратегія зростання.

4. До групи генеральних стратегій розвитку належать такі різновиди стратегій організацій:

- а) стратегія зростання;
- б) стратегія диференціації;
- в) стратегія помірною зростання;
- г) стратегія фокусування.

5. Стратегія менеджменту персоналу, що відповідає стратегії лідерства в низьких витратах, орієнтується на:

- а) залучення та закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації;
- б) стабілізацію персоналу, внутрішньофірмові переміщення, надання соціальних гарантій;
- в) масові звільнення, надання допомоги у працевлаштуванні, збереження кращих працівників;
- г) залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими та підприємницькими здібностями.

6. Стратегія менеджменту персоналу, що відповідає стратегії диференціації, орієнтується на:

- а) стабілізацію персоналу, внутрішньофірмові переміщення, надання соціальних гарантій;
- б) персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації (науковців);
- в) масові звільнення, надання допомоги у працевлаштуванні, збереження кращих працівників;
- г) залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими та підприємницькими здібностями;

7. Стратегія менеджменту персоналу, що відповідає стратегії фокусування, орієнтується на:

а) залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими та підприємницькими здібностями;

б) стабілізацію персоналу, внутрішньофірмові переміщення, надання соціальних гарантій;

в) залучення та закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації;

г) персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації (науковців).

8. Стратегія менеджменту персоналу, що відповідає стратегії зростання, орієнтується на:

а) стабілізацію персоналу, внутрішньофірмові переміщення, надання соціальних гарантій;

б) масові звільнення, надання допомоги у працевлаштуванні, збереження кращих працівників;

в) залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими та підприємницькими здібностями;

г) персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації (науковців).

9. Стратегія менеджменту персоналу, що відповідає стратегії помірною зростання, орієнтується на:

а) персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації (науковців);

б) масові звільнення, надання допомоги у працевлаштуванні, збереження кращих працівників;

в) стабілізацію персоналу, внутрішньофірмові переміщення, надання соціальних гарантій;

г) залучення та закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації.

10. Стратегія менеджменту персоналу, що відповідає стратегії скорочення, орієнтується на:

а) стабілізацію персоналу, внутрішньофірмові переміщення, надання соціальних гарантій;

б) масові звільнення, надання допомоги у працевлаштуванні, збереження кращих працівників;

в) персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації (науковців);

г) залучення та закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації.

✍ Практичні завдання

Завдання 1. Ви – директор мережі супермаркетів «Велика кишеня».

Один із супермаркетів систематично не виконує план продажу, обсяг реалізації протягом останнього року зменшується, спостерігається велика

плинність кадрів, є скарги клієнтів щодо обслуговування. Тоді, як багато інших магазинів звітують навіть про перевиконання планів продажу.

Обговоривши на спільній нараді з адміністраторами ситуацію з «проблемним» супермаркетом, методом мозгового штурму напрацьовано такі варіанти дій:

- 1) закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду;
- 2) звільнити адміністратора та найняти нового працівника;
- 3) встановити «шефство» досвідченого адміністратора над керівником «проблемного» супермаркету;
- 4) посилити контроль за трудовою дисципліною й обслуговуванням клієнтів;
- 5) застосувати економічні санкції до порушників трудової дисципліни та правил обслуговування покупців;
- 6) провести додаткове навчання працівників супермаркету щодо правил обслуговування покупців та етичної поведінки;
- 7) вдосконалити систему матеріального стимулювання працівників усієї мережі супермаркетів;
- 8) перевести окремих працівників супермаркету в інші магазини мережі, а, відповідно, кращих працівників мережі призначити на їхнє місце;
- 9) скерувати адміністратора супермаркету на підвищення кваліфікації;
- 10) збільшити рекламний бюджет «проблемного» супермаркету;
- 11) інвестувати кошти у паркінг для клієнтів супермаркету;
- 12) ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних покупців;
- 13) здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті.

Які з запропонованих варіантів рішень Ви б обрали? Визначте п'ять і розташуйте їх за пріоритетністю.

Вибір обґрунтуйте.

Завдання 2. Користуючись рекомендованими джерелами літератури, дайте порівняльну характеристику світових моделей соціальної відповідальності та наведіть якомога більше прикладів конкретних форм зовнішньої та внутрішньої соціальної відповідальності підприємств. Результати оформіть у таблиці 11.1.

Таблиця 11.1 – Порівняльна характеристика моделей соціальної відповідальності

Ознака порівняння	Американська	Європейська	Азійська
Ціль			
Правове регулювання			
Державне втручання			
Відносини з стейкхолдерами			
Вид відповідальності			
Зв'язок з соціальними проектами			

Завдання 3. Місяць тому Ви як директор ТзОВ прийняли на роботу молодого, перспективного юриста, який зарекомендував себе протягом випробувального терміну як висококласний спеціаліст. Водночас він нетактовно та різко спілкується з колегами, особливо з технічним та обслуговуючим персоналом. Ви щодня отримуєте повідомлення про його неетичну поведінку, а сьогодні надійшла письмова скарга від офіс-менеджера щодо безпідставного звинувачення та брутальної поведінки нового працівника.

Дайте відповідь на запитання:

1. Як керівнику підприємства слід реагувати на подібні скарги?
2. Які недоліки в менеджменті спричинили таку ситуацію та як можна було цього уникнути?
3. Як Ви діятимете, обіймаючи посаду керівника ТзОВ, у схожому випадку?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 8 КЕРІВНИЦТВО БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ

Тема 12

Методи оцінки ділових якостей менеджера

Мета: проаналізувати методи оцінки ділових якостей менеджера; розглянути критичне мислення як елемент управлінського розвитку.

План

1. Методи оцінки ділових якостей менеджера.
2. Критичне мислення – елемент управлінського розвитку.



Основні терміни та поняття

Методи оцінки, ділові якості менеджера, управління людськими ресурсами, управлінська праця, налагоджування зовнішніх зв'язків, невизначеність ситуації, сучасні інформаційні технології.

Основні теоретичні положення

1. Методи оцінки ділових якостей менеджера.

Керування людьми, здійснюване менеджером, ґрунтується на ряді принципів:

- підтримка в підлеглих почуття самоповаги. Спочатку потрібно похвалити підлеглого і тільки потім – давати вказівки щодо поліпшення роботи;
- увага проблемам, а не особистостям;
- активне використання методів підкріплення позитивних реакцій на бажані дії чи негативних – на небажані. На зміну поведінки людей реагувати потрібно відразу ж, тому що відстрочена реакція викликає зайву плутанину;
- висування ясних вимог, підтримка постійного контакту з людьми, міцних зворотних зв'язків.

Ґрунтуючись на цих принципах, менеджер повинний домагатися від підлеглих бажаних результатів:

- наводити на думки тих, хто бідує лише в підказці;
- давати поради тим, хто має потребу в тому, щоб їх постійно наставляли, консультували, спонукали до дій;
- давати прямі вказівки, нагадувати про необхідність діяти некмітливим;
- у категоричній формі наказувати, наполегливо вимагати виконання від тих, хто нехтує порадами, вказівками, рекомендаціями;
- звільняти, якщо немає іншого засобу змусити людей підкорятися, і, навпаки, заохочувати за сумлінне виконання усіх вказівок керівника.

Як і з ким працювати – багато в чому залежить від особливостей характеру людей, не тільки підлеглих, але і керівників. Цей момент менеджер обов'язково повинний враховувати.

Психологічний портрет керівника. На сучасному етапі розвитку менеджменту визначення психологічного портрета особистості є, на наш погляд, одним із самих складних і важливих питань, рішення якого дозволить підвищити ефективність управління персоналом.

При рішенні проблем управління персоналом варто враховувати, що люди по-різному пристосовуються до життєвих умов. За здатністю до адаптування можна виділити три типи людей:

1 – з орієнтацією на поточний момент і легкою пристосовуваністю до обстановки;

2 – з орієнтацією на минуле, здатністю діяти в рамках твердої структури з чіткими дозволами і заборонами, правами й обов'язками;

3 – з орієнтацією на майбутнє, неадекватною ситуації поведінкою, погано пристосованих до ієрархічної структури.

Перший тип людей ефективніше працює при прийнятті рішень, другий – при їхній реалізації в рамках наявних структур, третій – як генератор ідей.

Кожному менеджеру важливо вміти розкривати свої внутрішні психологічні резерви. Для цього потрібно навчитися пізнавати себе й інших людей, виявляти темперамент, характер, спрямованість особистості, відношення діяльності і життя до цілей і життєвих ситуацій, очікуване емоційне поведіння в напружених ситуаціях і міжособистісних відносинах, ділові якості, стиль керівництва.

Стиль керівництва – це процес узгодження роботи своїх підлеглих. Успіх застосування того чи іншого стилю залежить від багатьох обставин: змісту задачі і термінів її рішення; особистості керівника; особливостей колективу і виконавця; специфіки «поточного моменту» і ін. факторів.

Під стилем розуміється манера поведінки керівника стосовно підлеглих, що дозволяє вплинути на них і змусити робити те, що в даний момент потрібно. Існують дві основні «стильові шкали»:

– «шкала влади», діапазон якої простирається від повної демократії до абсолютної автократії. Тут розглядається відношення керівника до своїх підлеглих як до суб'єктів управління;

– «шкала переваг», на якій відбивається відношення керівника до підлеглих як до об'єктів управління.

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;
- б) 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.

2. Критичне мислення – елемент управлінського розвитку.

Менеджери середньої ланки – це «клей», який скріплює стратегію, розроблену нагорі, і процес її реалізації, що відбувається внизу. Саме вони управляють проектами, підрозділами і людьми та приймають рішення, які безпосередньо впливають на фінансовий результат. Чимало технологічних ініціатив зазнали краху через помилкові припущення, на яких ґрунтувався вибір управлінців середнього щабля. Чому здатність критичного мислення так часто недооцінюється як критично важлива компетенція при оцінюванні та професійному розвитку менеджерів? Часто вважається, що накопичений ними досвід – це достатньо для того, аби приймати правильні рішення на цьому рівні. А навіть якщо й виявляється, що це не так – то негативні наслідки для бізнесу не відразу стають очевидними. Розвиток критичного мислення в менеджерів середньої ланки нагадує навчання дорослої людини їзді на велосипеді. Для цього потрібні величезне терпіння, наполегливе навчання та практика. Відправною точкою на такому шляху має стати включення розвитку вміння

критично мислити до корпоративних навчальних програм. При цьому потрібно зробити наступне. Дати можливість всім менеджерам оволодіти основами критичного мислення. Управлінці мають розуміти – з яких базових елементів складається процес критичного мислення. Зокрема, це розпізнавання припущень, на яких ґрунтуються їхні рішення, оцінка аргументів та виведення висновків. Важливо, щоб менеджери вийшли поза межі мисленневих рамок «що та як потрібно зробити» та почали критично осмислювати кроки, які при цьому вчинятимуть. Роз'яснювати значущість критичного мислення для підвищення управлінської результативності.

Як правило, стикаючись із проблемами, менеджери звертаються до дій, які здійснюються в рамках стандартного процесу, та до найефективніших напрацьованих підходів. Хоча замість цього вони мають шукати альтернативні рішення, що дозволять мінімізувати негативні наслідки, які спричиняє проблема. Тому управлінці мають знати, які саме навички критичного мислення допоможуть їм досягти в таких ситуаціях найкращих результатів. Розвивати здатність краще розуміти контекст. Потрібно проводити групові сесії, на яких розглядатимуться успішні і провальні проекти та аналізуватимуться прийняті в їхніх рамках рішення, котрі привели як до позитивних, так і до негативних результатів. Це допоможе менеджерам не тільки глибше зрозуміти контекст конкретної ініціативи, але й також критичніше оцінювати власні рішення. Проводити сесії зі спільного розв'язання проблем.

Один із найдієвіших способів прищепити здатність до критичного мислення – це попросити учасників сесії представити проблеми, з якими вони стикнулися. Їхні колеги зможуть оцінити підходи, які використовувалися для розв'язання складних ситуацій, та, можливо, запропонувати кращі варіанти. Також це дасть змогу управлінцям глибше зрозуміти зміст типових проблем, котрі встають перед ними та їхніми колегами в контексті даної компанії.

На жаль, дуже мало менеджерів на початку кар'єри демонструють добре розвинуту здатність до критичного мислення. Але проблема полягає не в цьому. Найгіршим є те, що більшість компаній не мають цілісної екосистеми, в якій управлінці могли б розвивати відповідні мисленнєві навички.



Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте підходи до класифікації вимоги професійного рівня менеджера.
2. У чому проявляється специфіка інноваційних процесів?
3. Назвіть групи поділяються вимоги до професійного рівня менеджера за Р.А. Фатхутдіновим?
4. Які вимоги до професійної компетенції менеджера визначає Румянцева З.П.?
5. Чи є важливими в управлінській діяльності здатність працювати з людьми й керувати самим собою?

Практичні завдання

Завдання 1. Тест «Діагностика комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2)»

Методика визначення комунікативних і організаторських схильностей містить 40 питань. На кожне питання слід відповісти «так» (+) або «ні» (-). Якщо вам складно вибирати відповіді, необхідно все-таки обрати між двома альтернативами.

Час на виконання: 10–15 хвилин.

1. Чи є у вас прагнення до вивчення людей і знайомств із різними людьми?
2. Чи подобається вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, завданої вам ким-небудь із ваших товаришів?
4. Чи завжди вам складно орієнтуватися в критичній ситуації?
5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?
6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?
7. Чи правильно, що вам приємніше і простіше проводити час за книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж із людьми?
8. Якщо виникли перешкоди у здійсненні ваших намірів, чи легко вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які старші за вас за віком?
10. Чи любите ви придумувати або організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи складно вам включитися в нові для вас компанії (колективи)?
12. Чи часто ви відкладаєте на потім справи, які потрібно виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти та спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви домогтися того, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?
15. Чи важко ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у вас не буває конфліктів із товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?
18. Чи часто при вирішенні важливих справ ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас люди та чи хочеться вам побути на самоті?
20. Чи правда, що ви погано орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?

21. Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте ви незадоволення, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви виявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?
27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що ви рідко прагнете довести свою правоту?
29. Чи вважаєте ви, що вам не становить особливих труднощів внести пожвавлення в малознайому групу?
30. Чи приймаєте ви участь у громадській роботі в школі (у навчальному закладі, на виробництві)?
31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?
32. Чи правильно, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не одразу було прийнято товаришами?
33. Чи відчуваєте ви себе невимушено, потрапивши в незнайомий колектив?
34. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи правда, що у вас багато друзів?
38. Чи часто ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто ви стривожені й відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Ключ до тесту

Комунікативні схильності визначають ключові відповіді на такі питання:

(+) Так 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37

(-) Ні 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

Організаторські схильності визначають ключові відповіді на такі питання:

(+) Так 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38

(-) Ні 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Обробка результатів тесту

Максимальна кількість балів окремо по кожному параметру – 20. Підраховуються бали окремо за комунікативними та окремо за організаторськими схильностями за допомогою ключа для обробки даних «КОС-2».

За кожну відповідь «так» або «ні» для висловлювань, які збігаються із зазначеними в ключі окремо за відповідними схильностям, приписується один бал. Експериментально встановлено п'ять рівнів комунікативних і організаторських схильностей. Зразок розподілу балів за цими рівнями показано нижче.

Рівні комунікативних і організаторських схильностей:

Сума балів 1–4 – рівень дуже низький.

Сума балів 5–8 – рівень низький.

Сума балів 9–12 – рівень середній.

Сума балів 13–16 – рівень високий.

Сума балів 17–20 – рівень найвищий.

Сума балів 1–4 говорить про низький рівень вияву комунікативних і організаторських схильностей.

Сума балів 5–8 говорить про комунікативні та організаторські схильності на рівні нижче середнього. Такі люди не прагнуть до спілкування, вважають за краще проводити час наодинці. У новій компанії або колективі відчують себе скуто. Зазнають труднощів у встановленні контактів із людьми. Не відстоюють свою думку, важко переживають образи. Рідко виявляють ініціативу, уникають прийняття самостійних рішень.

Сума балів 9–12 характеризує середній рівень вияву комунікативних та організаторських схильностей. Такі особистості прагнуть до контактів з людьми, відстоюють своє, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Потрібна подальша виховна робота з формування та розвитку цих якостей особистості.

Сума балів 13–16 свідчить про високий рівень вияву комунікативних та організаторських схильностей піддослідних. Люди не губляться у нових обставинах, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким і друзям, виявляють ініціативу в спілкуванні, здатні приймати рішення в складних, нестандартних ситуаціях.

Сума балів 17–20 – вищий рівень комунікативних та організаторських схильностей. Це свідчить про те, що у таких людей сформована потреба в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються у важких ситуаціях. Невимушено поводять себе у новому колективі. Ініціативні. Приймають самостійні рішення. Відстоюють свою думку і домагаються прийняття своїх рішень.

Завдання 2. Визначте, за допомогою яких методів менеджменту керівництво може впливати на ситуацію з метою її виправлення.

Завдання 3. Заповніть таблицю 12.1.

Таблиця 12.1 – Управлінська проблема та методи її вирішення

Управлінська проблема	Методи менеджменту, які можна застосувати для її вирішення
	Економічні: Технологічні: Соціально-психологічні: Організаційно-розпорядчі:

Тема 13

Сутність керівництва міжнародними корпораціями

Мета: розглянути сутність керівництва міжнародними корпораціями; виокремити нові тенденції в керуванні міжнародними географічно віддаленими командами.

План

1. Сутність керівництва міжнародними корпораціями.
2. Нові тенденції в керуванні міжнародними географічно віддаленими командами.



Основні терміни та поняття

Міжнародні корпорації, керівництво, поведінковий підхід, стилі керівництва, поведінковий менеджмент, ергономіка, людські відносини, делегування повноважень.

Основні теоретичні положення

1. Сутність керівництва міжнародними корпораціями.

Керівництво – процес впливу на людей для спрямування їхніх зусиль на досягнення певних цілей.

Основами успішного керівництва з повноваження, влада та вплив.

Повноваження – це формально санкціоноване обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання певних завдань. Для здійснення керівництва необхідно мати певні повноваження і їх рамках нести відповідальність.

Влада – потенційна можливість впливати на поведінку, змінювати хід подій, долати опір, примушувати людей робити те, що вони не стали б робити за інших обставин.

Вплив – це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив узагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації. 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.

Стилі керівництва у міжнародних компаніях:

1. Авторитарне керівництво – жорсткі вертикальні взаємовідносини між керівником та окремими підлеглими. Забезпечується чіткість функціонування у простих процесах. Використовується в управлінні зарубіжними відділеннями, розміщеними в країнах у перехідною економікою та малорозвинутих країнах.

2. Патерналістське керівництво – участь окремих підлеглих у прийнятті рішень, партнерські відносини керівника з кожним підлеглим. Застосовується переважно більшістю західних компаній як у штаб-квартирі, так і в зарубіжних відділеннях, розміщених у розвинутих країнах.

3. Демократичне – численні партнерські відносини між усіма членами групи, включаючи керівника. Використовується переважно японськими компаніями, а також самонавчальними організаціями та у разі командної роботи.

Стиль керівництва – це, по-перше, процес узгодження роботи своїх підлеглих, а по-друге – манера поведінки керівника стосовно підлеглих, що дозволяє вплинути на них і змусити робити те, що в даний момент потрібно.

Основні стильові шкали:

1. Шкала влади – відношення керівника до своїх підлеглих як до суб'єкту управління (від повної демократії до абсолютної автократії).

2. Шкала переваг – відношення керівника до підлеглих як до об'єкта управління.

По «шкалі влади» стилі управління поділяються на автократичний, патерналістський та демократичний.

2. Нові тенденції в керуванні міжнародними географічно віддаленими командами.

Нововведені аспекти стають невід'ємним елементом міжнародної роботи великих та дрібних компаній – від величезних агентств до невеличких стартапів. Ця стаття зосереджується на підсумку 5 нових напрямків у міжнародному керуванні на основі глобальних звітів, підкріплених коментарями та висновками діючих менеджерів і керівників міжнародних команд. Глобальна аналітика виділила основні перепони, з якими стикалися міжнародні віддалені команди впродовж останнього десятиріччя:

- 1) брак відповідного керівництва-лідерства та підготовки;
- 2) особливості організаційної культури у віддаленій структурі;
- 3) невдоволення щодо застосування нових технологій;
- 4) міжкультурні конфлікти всередині команд;

5) дефіцит кадрової політики і методик проведення координації віртуальних команд.

Головна роль лідера. Усі найважливіші звіти наголошують на постійно зростаючій ролі лідера в керуванні різноманітними установами. Завдання лідера полягає в підтримці організації у впровадженні інновацій та вдосконалень для її успішної адаптації в періоди змін. Згідно з глобальними кадровими звітами, якщо керівництво компанії не вкладає достатньо часу та змін у управління міжнародними віддаленими командами, така установа приречена на провал. У процесі співпраці віртуальні команди зростають, удосконалюються та досягають певного розвитку без традиційного моніторингу процесу фізичною присутністю лідера.

Важливість організаційної культури. Роль організаційної культури – стандартів, переконань, припущень, цінностей і способів взаємодії, які приводять до певної організаційної поведінки, – є суттєвою для будь-якого різновиду бізнесу, великого чи дрібного, комерційного чи благодійного, офісного або ж віртуального. Для того, аби віртуальні команди були ефективними, існуюча організаційна культура повинна демонструвати відкритість і підтримку гнучких та нетрадиційних механізмів командної роботи. Лідерам варто особливо підкреслювати роль учасників віртуальної команди в організації і характеризувати їхню позицію в організаційній культурі. Чітка комунікація щодо організаційної культури в команді є запорукою успіху, в іншому випадку дуже важко «відчути» організаційну культуру у віртуальній організації, якщо тільки члени віддаленої команди не є досвідченими віртуальними працівниками або ж знайомі з організаційною культурою з попереднього професійного досвіду.

Ефективність інформаційних технологій. З метою покращення продуктивності, компанії у всьому світі впроваджують в організаційному процесі інноваційні технології, використовують нові види ресурсів і залучають до команди найкращих спеціалістів. За допомогою інтернету та інформаційних технологій однією з найвагоміших інновацій в організаційній структурі стало створення віртуальної команди – групи географічно віддалених один від одного співпрацівників, часто в різних країнах і часових поясах світу. Організації, яким успішно вдається сприймати зміни та нововведення, починають практикувати "світогляд, спрямований на постійний розвиток", який дозволяє їм покращувати організаційну спритність і досягати успіху. І хоч віртуальні команди стають все більш популярними у всьому світі, при всьому достатку ресурсів і рекомендацій по ефективному їх використанню, існує багато складностей у формуванні і керуванні такими групами. Згідно з багатьма звітами, одним із ключових факторів ефективності є доцільне застосування інформаційних технологій.

Роль міжкультурної різноманітності. Хоч загалом вважається, що різноманітність позитивно впливає на динамізм і самодостатність команди, управління питаннями міжкультурних відмінностей ставить перед керівниками особливі задачі. Кожен професіонал привносить до команди свої власні

стандарти, світогляд, цінності та очікування, які тісно пов'язані з культурою виховання та набутим життєвим досвідом. Культурні традиції особистості збагачуються завдяки значущому і тривалому впливу інших культур, що часто знаходить відображення в змішуванні культурних традицій в робочому середовищі.

Інструменти упорядкування в інфраструктурі людських ресурсів Дослідження показують, що багато компаній, які мають справу з управлінням віртуальними командами, не мають належної кадрової політики, спрямованої на створення міцного фундаменту для здорових відносин і вирішення питань, які вимагають особливої уваги, та конфліктів у міжнародних командах. Подібна документація має велике значення при регулюванні взаємовідносин у будь-якій команді, а у віртуальній – і поготів. За відсутності спільного фізичного простору, принципи та інструкції, що формулюють правила і домовленості команди, слугують в якості надійних «мостів», які поєднують людей і упорядковують командну роботу. Також, у разі виникнення конфліктних ситуацій, вони є нейтральним, безупередженим джерелом директив. Такі документи є письмовим відображенням спільної корпоративної/командної культури, створеної і виплеканої усіма учасниками організації.



Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під керівництвом?
2. Що розуміють під владою?
3. Що розуміють під впливом?
4. Які є форми влади?
5. Які стадії охоплює процес керівництва колективом?

Тести для перевірки знань

1. Керівництво – це:

- а) способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління;
- б) вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства забезпечує виконання функцій менеджменту;
- в) послідовність певних дій, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації;
- г) використання владних повноважень для досягнення цілей організації.

2. Влада – це:

- а) можливість і право впливати на поведінку людей;
- б) здатність впливати на поведінку людей;
- в) будь-яка поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку й емоції інших людей;

г) мистецтво керувати колективом.

3. Вплив – це:

а) можливість і право впливати на поведінку людей;

б) здатність впливати на поведінку людей;

в) будь-яка поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку й емоції інших людей;

г) мистецтво керувати колективом.

4. Є такі форми влади на рівні підприємства:

а) законодавча, виконавча, судова;

б) примусу, винагороди, експертна, традиційна, еталонна;

в) авторитарна, демократична, ліберальна;

г) одноосібна, колегіальна.

5. У менеджменті є такі підходи до ефективного керівництва:

а) процесійний, системний, ситуаційний;

б) особистісний, поведінковий, ситуаційний;

в) процесійний, особистісний, поведінковий, системний, ситуаційний;

г) авторитарний, демократичний.

6. Яка з форм влади характеризується харизматичним впливом?

а) законна;

б) експертна;

в) еталонна;

г) харизматична.

7. Яке з тверджень є правильним?

а) ліберальний стиль керівництва характеризується «батьківським» ставленням керівника до підлеглих;

б) концепцій лідерства є три: харизматична, ситуативна, рольова;

в) особа, яка має владу, автоматично вважається лідером колективу;

г) усі твердження є правильні;

г) жодне з тверджень не є правильним.

Практичні завдання

Завдання 1. Користуючись рекомендованими джерелами літератури, проаналізуйте відомі Вам психологічні типи керівництва, а також переваги і недоліки, характерні кожному з них. Результати оформіть у таблицю 13.1.

Таблиця 13.1 – Психологічний тип керівництва

№	Психологічний тип керівництва	Характерні ознаки	Переваги	Недоліки
1	Автократичний			
3	Демократичний			
3	Ліберальний			

Завдання 2. Вкажіть правильним чи неправильним є твердження.

1. Управління виробництвом – це складний цілеспрямований, безперервний, соціально-економічний, організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт (підприємство, відділ, ділянка).

2. Влада – будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших.

3. Особистий авторитет впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, спрямовувати, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку.

4. Згідно з підходом про поведінку до лідерства ефективність визначається не особистими якостями керівника, а його стилем ставлення до підлеглих.

5. Розрізняють три види керівників: автократичний, демократичний та ліберальний.

Завдання 3. Визначте, які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення таких проблем:

- 1) керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень;
- 2) в організації зростає плинність кадрів через незадоволення працівників морально-психологічним кліматом та умовами праці;
- 3) відділ постачання постійно порушує терміни поставки продукції;
- 4) зросла кількість рекламаций з боку споживачів;
- 5) у зв'язку з створенням нового відділу оголошено вакансії працівників;
- 6) між заступниками директора з комерційних і фінансових питань постійно виникають конфлікти;
- 7) стратегічним завданням організації на наступний рік є збільшення прибутку на 15%;
- 8) ознайомлення робітників-токарів із правилами експлуатації обладнання.

Тема 14

Мистецтво лідерства

Мета: визначити різницю між лідером та менеджером; визначити лідерство як мистецтво управління міжнародними компаніями.

План

1. Різниця між лідером та менеджером.
2. Мистецтво лідерства.



Основні терміни та поняття

Лідерство, якості лідера, керівництво, підтримка, делегування, наставництво, правила поведінки лідера, стиль управління, життєва позиція.

Основні теоретичні положення

1. Різниця між лідером та менеджером.

Трапляється, що внаслідок успішної роботи лідера виникають нові проблеми, вирішити які йому складно. Ден Роквелл пояснює подібну ситуацію так: успішне лідерство створює управлінські виклики, успішний менеджмент – лідерські виклики.

Справа у тому, що ролі лідера та менеджера мають принципову різницю. Лідери – підривають. Менеджери – стабілізують. Саме тому за допомогою інструментів менеджменту майже неможливо вийти з серйозної кризи. А лідер майже ніколи не приводить організацію до стабільності. Якщо подивитись на те, як працюють компанії, то стане очевидним: хаотичні організації, як правило, мають дуже сильного лідера. А в бізнесу, що переживає стагнацію, навпаки, немає проблем з менеджментом.

Уоррен Бенніс (Warren Bennis), відомий консультант з теорії організацій, сказав: «Організації, що занепадають, зазвичай є занадто керованими і мають недостатньо сильного лідера». Таким чином, компанія балансує між двома станами: занадто сильна керованість (over-managed) і занадто сильне лідерство (over-led). І кожен з цих станів створює потребу в іншому.

Організація із занадто сильною керованістю має налагоджені системи та процеси, але не має пристрасті. Компанія із занадто сильним лідерством, навпаки, має велике «серце», але всередині неї забагато хаосу та нестабільності. Успішне лідерство створює управлінські виклики, успішний менеджмент – лідерські виклики. Можна виділити такі ознаки компанії із занадто сильною керованістю: Системи висмоктують з бізнесу енергію.

На практиці це виглядає так, що потрібно заповнити три паперові форми, щоб отримати канцтовари. Люди постійно знаходяться у русі, але забули про своє призначення. Процедури перетворюються на бюрократію. Ніхто вже не пам'ятає, коли останнього разу в компанії скасовували хоч якусь процедуру. Ніхто не ставить під сумнів те, як робиться будь-що в організації. Люди стають гвинтиками у великому корпоративному механізмі.

Компанія із занадто сильним лідерством має певні ознаки.

Пристрасть тримається на високому рівні, а процесам приділяється замало уваги. Ніхто точно не знає, хто що має робити. Навчання – лише у процесі виконання завдань: «Іди й збagni сам, як це зробити». Системи прийнято вважати чимось зайвим. Неофіційним слоганом компанії може бути: «Просто візьми й зроби це». Менеджмент без лідерства стає ефективною стагнацією. А лідерство без менеджменту – неефективним хаосом. Як обрати бажаний для себе стан, як знайти рівновагу між цими двома станами? Ден Роквелл дає таку пораду: занадто керованій компанії варто знайти лідерів, які трохи лякають вас. А організації із занадто сильним лідерством – найняти декілька менеджерів, що зводитимуть вас із розуму своєю педантичністю. У першому випадку вам потрібні «підричники», у другому – ті, хто вибудовує

системи. Також варто пам'ятати: менеджмент без лідерства стає ефективною стагнацією. А лідерство без менеджменту – неефективним хаосом.

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.



Питання для самоконтролю

1. Хто такий лідер?
2. Як співвідносяться між собою поняття «керівництво» та «лідерство»?
3. Які теорії лідерства Вам відомі?
4. У чому сутність теорії особистісних рис лідера?
5. Які переваги та недоліки авторитарного та демократичного стилю лідерства?

Тести для перевірки знань

1. Лідерство – це:

- а) можливість і право впливати на поведінку людей;
- б) здатність впливати на поведінку людей;
- в) будь-яка поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку та емоції інших людей;
- г) мистецтво керувати колективом.

2. Теорія з теорій лідерства вважає, що ефективність одного і того ж лідера буде різною, залежно від ситуації, зовнішнього та внутрішнього середовища організації?

- а) теорія ефективного лідерства;
- б) поведінкова теорія лідерства;
- в) теорія особистісних рис;
- г) теорія випадків.

3. Хто класифікував стилі лідерства залежно від зосередженості на людях чи роботі?

- а) Лайкерт;
- б) Фідлер;
- в) Макгрегор;
- г) Моутон.

4. У чому полягає сутність поняття «лідер»:

а) особа, яка здатна впливати на інших людей і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації;

б) особа, котра спрямовує і керує іншими людьми в їх сумісній діяльності для досягнення цілей організації;

в) особа, яка використовує владу з метою керування іншими людьми й досягнення цілей організації;

г) особа, котра має можливість впливати на інших і спрямовувати їх зусилля для досягнення своїх цілей?

5. Що стверджується в підході до визначення факторів ефективного лідерства з позиції особистих якостей:

а) ефективність лідера визначається його манерою поведінки стосовно підлеглих;

б) найкращі з керівників володіють певною сукупністю загальних для всіх особистих якостей;

в) ефективність здійснення лідером своїх функцій залежить насамперед від зовнішніх факторів;

г) ефективним лідером може бути лише та особа, яка має повний авторитет у групі?

➤ Практичні завдання

Завдання 1. Вкажіть правильним чи неправильним є твердження.

1. Керівник авторитарного типу прагне надавати підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації та функцій, які вони виконують.

2. Керівник, зосереджений на роботі, концентрує увагу на вдосконаленні людських стосунків.

3. Фідлер розробив ситуаційну теорію лідерства, теорію «життєвого циклу», згідно з якою стилі лідерства залежать від «зрілості» керівників.

4. Модель Врума-Йеттона концентрує увагу на процесі прийняття рішення.

5. Цільова група, як правило, характеризується формальною організаційною схемою та ланцюгом команд.

Завдання 2. Заповнити таблицю.

Таблиця 14.1 – Управлінці кондитерської фабрики «Світоч» у розрізі рівнів управління

Рівні управління	Посадові особи – представники рівнів управління
Інституційний	
Управлінський	
Технічний	

Завдання 3. На основі аналізу свого життєвого досвіду, поведінки у критичних життєвих ситуаціях спробуйте визначити, які з людських якостей керівників 5-го рівня характерні Вам від народження? Які з якостей Ви розвивали впродовж життя? Яких якостей і навиків, на Ваш погляд, Вам бракує, щоб стати керівником 5-го рівня? Як Ви можете їх розвинути?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Міжнародний менеджмент : навчальний посібник / Г.Я. Глуха, С.Б. Холод, В.Є. Момот, О.А. Євтушенко. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 72 с.
2. Піддубна Л. І., Іванієнко К. В. Міжнародний менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 178 с.
3. Бутко М.П. Міжнародний менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 412 с.
4. Грінько І. М. Глобальна економіка : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 111 с.
5. Рогач О.І. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 368 с.
6. Транснаціональні корпорації : конспект лекцій : навчальний посібник / уклад. Т. Є. Моїсеєко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 226 с.
7. Давидова І.О., Величко К.Ю., Печенка О.І. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. Харків : Форт, 2018. 175 с.
8. Luthans F., Doh J. International Management: Culture, Strategy, and Behavior. New York : McGraw Hill, 2017. 672 p.
9. Stanwick P., Stanwick S., Raymond J. International Management, USA : Edward Elgar, 2020. 544 p.

Додаткова:

1. Конкурентні стратегії безпеки розвитку України у глобальному середовищі : монографія. За заг. ред. А. І. Мокія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2019. 872 с.
2. Гуткевич С.О. Міжнародна економіка : підручник. Київ : Діса Плюс, 2021. 428 с.
3. Іванова Н.С. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2021. 282 с.
4. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
5. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.
6. Pereverzieva A., Volkov V. Project-time resource distribution of socio-economic systems. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*. 2021. Vol. 12, No. 6. P. 4321-4330.
7. Pereverzieva A. A methodical approach to the assessment of human resources` interactions. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*. 2019. Volume 15. Issue 1. P. 171–204.
8. Pereverzieva A., Volkov V. Impact of human resources` «energy» on the development of business entities. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 6. № 2. P. 159–168.

Інформаційні джерела:

1. International management. URL: https://dictionary.cambridge.org-uk/dictionary/english/international-management#google_vignette.

2. International management: rising to the challenge. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/member/discover/cpd-articles/business-management/international-management.html>.

3. Перехід до процесного управління. Принципи та практика ведення змін. URL: https://www.management.com.ua/pr/pr017_detail.html.

4. Між лідерством і менеджментом. URL: <https://www.management.com.ua/notes/over-led-and-under-managed.html>.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Міжнародний менеджмент : навчальний посібник / Г.Я. Глуха, С.Б. Холод, В.Є. Момот, О.А. Євтушенко. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 72 с.
2. Піддубна Л. І., Іванієнко К. В. Міжнародний менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 178 с.
3. Бутко М.П. Міжнародний менеджмент. Київ : Центр учбової літератури. 2018. 412 с.
4. Грінько І. М. Глобальна економіка : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 111 с.
5. Рогач О.І. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 368 с.
6. Давидова І.О., Величко К.Ю., Печенка О.І. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. Харків: Форт, 2018. 175 с.
7. Luthans F., Doh J. International Management: Culture, Strategy, and Behavior. New York : McGraw Hill, 2017. 672 p.
8. Stanwick P., Stanwick S., Raymond J. International Management, USA : Edward Elgar, 2020. 544 p.
9. Pereverzieva A. A. Methodical approach to the assessment of human resources` interactions. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*. 2019. Volume 15. Issue 1. P. 171-204.
10. Pereverzieva A., Volkov V. *Impact of human resources` «energy» on the development of business entities. Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 6. № 2. P. 159–168.

Навчальне видання
(українською мовою)

Селіщева Анна Василівна

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»

Рецензент В.П. Гринь
Відповідальний за випуск Д.І. Бабміндра
Коректор Н.О. Дугієнко