

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

«Харківський політехнічний інститут»

**Перерва П.Г., Черепанова В.О., Новік І.О.,
Погорєлов С.М., Синіговець О.М.**

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: основні поняття

**Навчально-методичний посібник
для студентів спеціальностей 292 «Міжнародні
економічні відносини» та 242 «Туризм»**

Харків НТУ «ХПІ» 2020

УДК 339.9 (75)
ББК 65.5 М59

Рекомендовано

Вченою радою інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ» для студентів спеціальностей 292 «Міжнародні економічні відносини» та 242 «Туризм»

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент Зайцева Олена Іванівна Херсонський національний технічний університет, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму.

Перерва П.Г., Черепанова В.О., Новік І.О., Погорєлов С.М., Синіговець О.М.
Міжнародний менеджмент: основні поняття / Навчально-методичний посібник
// Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».
– Харків : НТУ «ХПІ», 2020. – 38 с.

Міжнародний менеджмент (як наука) - це частина теорії ринкової економіки, що вивчає закономірності управлінської сфери господарюючих суб'єктів різної державної приналежності в області міжнародного обміну товарами, руху факторів виробництва, формування і фінансування міжнародної економічної політики. Міжнародний менеджмент є видом менеджменту, головними цілями якого виступають формування, розвиток та використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу у різних країнах та відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн та міждержавної взаємодії.

У тексті лекцій розглядаються основні поняття, міжнародного менеджменту в туристичній індустрії та міжнародних економічних відносинах.

Видання призначене для студентів, які навчаються за спеціальностями 292 «Міжнародні економічні відносини» та 242 «Туризм» денної та заочної форм навчання.

© Колектив авторів, 2020

© Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

ПЕРЕДМОВА

З розвитком і поглибленням взаємозв'язків і взаємозалежностей між країнами, посиленням міжнародного характеру господарської діяльності значною мірою пов'язані і сучасні тенденції світового менеджменту. Услід за переходом більшості постіндустріальних країн до відкритої економіки, стрімким зростанням ролі транснаціональних корпорацій у світовій економіці, розвитком міжнародного підприємництва розвивалася й інтернаціоналізація управління. Це викликало багато нових питань в управлінській теорії та практиці. Найважливіші з них: що є спільного і відмінного в управлінні в різних країнах, які закономірності, форми, методи управління є універсальними, а які діють в діапазоні конкретних умов різних держав, як найкращим чином виконати функції управління в зовнішньоекономічній діяльності, в чому полягають особливості національного стилю в управлінні, в організаційній поведінці, наскільки ці особливості важливі для досягнення бажаних результатів, як іноземцям швидше пристосуватися до національного місцевого середовища, як максимально використати світові ресурси і переваги міжнародної взаємодії для досягнення максимального ефекту своєї діяльності. Це виключно нові питання, які поставила перед управлінцями реальна практика в кінці XX століття, в епоху глобалізації, і вирішити які можна лише за умови формування якісно нової системи управління, адекватної вимогам глобальної ефективності бізнесу, - системи міжнародного менеджменту.

Міжнародний менеджмент (як наука) - це частина теорії ринкової економіки, що вивчає закономірності взаємодії господарюючих суб'єктів різної державної приналежності в області міжнародного обміну товарами, руху факторів виробництва, формування і фінансування міжнародної економічної політики. Міжнародний менеджмент (як явище) - сукупність національних економік країн світу і економічних взаємозв'язків (відносин) між ними.

Задачі міжнародного менеджменту:

1. Комплексне дослідження, аналіз та оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в інтересах пошуку та реалізації джерел конкурентних переваг фірми.
2. Поглиблений аналіз та оцінка культурного фону у кожній країні перебування та використання його можливостей (врахування обмежень) при розробці стратегічних, тактичних та оперативних рішень з функціонування та розвитку фірми.
3. Оцінка, підбір та практичне використання організаційних форм, в межах яких здійснюються закордонні операції фірми для максимізації ефекту використання економічних та правових переваг країн перебування.

4. Формування та розвиток багатонаціонального колективу фірми та її підрозділів у країні перебування та інших країнах з метою максимального використання особистого потенціалу працівників та можливостей колективів.

5. Пошук, розвиток та ефективне використання різноманітних можливостей міжнародного бізнес-сервісу у сферах фінансового, технологічного та інформаційного обслуговування економічних операцій.

Форми пізнання закономірностей функціонування міжнародного менеджменту різноманітні, проте найбільш суттєвою з них була і залишається самостійна робота. Запропонований навчальний посібник являє собою системне викладення змісту фундаментальних понять міжнародного менеджменту, а також міжнародної мікро-, макроекономіки. Знайомство з ними є відправною точкою глибшого пізнання суті економічних та управлінських процесів, що проходять на міжнародному рівні і торкаються економіки України як суб'єкта світового господарства. Посібник складено відповідно до навчальної програми курсу «Міжнародний менеджмент», що і відображено у відповідних розділах. Запропонована форма дозволяє дати концентровані відповіді на основні питання, які виникають у студентів під час вивчення навчального матеріалу.

Історичні етапи розвитку науки про міжнародний менеджмент

Необхідність в управлінській діяльності виникла фактично на перших етапах становлення людського суспільства. Первісні люди змушені були певним чином будувати свою діяльність. Так, у процесі полювання, пошуку рослинної їжі виникала необхідність створити групи мисливців, шукачів плодів тощо. Тому з'являлась необхідність в перших, поки що примітивних, управлінських функціях (розробка плану полювання на мамонта, розстановка мисливців при полюванні на хижаків, поділ туші і т.д.). Але ця управлінська діяльність здійснювалась не послідовно (кожний раз носила різний характер) та не продумано (не застосовувались єдині принципи та підходи, не враховувались закономірності та попередній досвід). Тому не можна говорити про те, що наука про менеджмент зародилась ще у первісні часи. Навіть з розвитком людського суспільства (рабовласницький лад, феодалізм тощо) певних обґрунтованих підходів та механізмів не було створено. Древньоруський князь чи французький король, як правило, управляли своїм князівством (королівством), приймаючи суперечливі та непродумані рішення. При цьому не робилось спроб вивчити закономірності управлінського процесу, узагальнити набутий досвід.

У процесі розвитку виробничо-господарської діяльності людей врешті-решт з'явилися певні організаційні форми (майстерні, господарства поміщиків,

примітивні підприємства тощо). Однак, у кожному випадку застосовувались свої особливі підходи в управлінні, які не базувались на узагальненнях, принципових положеннях, виявлених тенденціях.

Потреба в науці про міжнародний менеджмент з'явилась в кінці XIX на поч. XX ст. і пов'язана з появою крупного машинного виробництва. Саме в цей період формуються великі підприємства, на яких працюють десятки, сотні, і навіть тисячі людей. Виникають проблеми планування їх діяльності, організування робочих місць, створення ефективної системи формування зацікавленості працівників в результатах роботи, розробки технологічних процесів, проведення точного обліку з метою забезпечення контролю тощо. Саме розвиток машинного виробництва поставив перед економістами та технологами питання необхідності дослідження закономірностей в управлінні людьми, виявлення тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності під дією управлінського впливу, розробки стандартних положень, інструкцій тощо. Так, в цей період з'явилися перші наукові дослідження у сфері управління виробничо-господарської діяльності, результатом яких стала розробка перших принципових положень, механізмів та рекомендацій.

Вивчення літературних джерел [1-3] дало можливість виділити 6 основних етапів розвитку міжнародного менеджменту:

1 етап. Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва.

2 етап. Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків.

3 етап. Побудова систем управління, орієнтованих на ринок.

4 етап. Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення.

5 етап. Формування системних та ситуаційних підходів.

6 етап. Комп'ютеризація управлінських процесів.

Розглянемо ретельніше кожен з етапів.

1 етап – розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва – базується на підвищенні ефективності організації на засадах удосконалення виробничих процесів та операцій. На цьому етапі менеджерів найбільше хвилюють технічні підходи, які стосуються не лише машин, станків, обладнання, всіх видів технологій, але й управлінських знань, організаційних структур, методів виробничого планування, розробки робочих місць, технічних прийомів та навичок роботи, рівня кваліфікації та підготовки робочої сили. Цей етап характеризується розвитком школи наукового управління, фордизму, класичної (адміністративної) школи управління та ін.

Школа наукового управління (1885 – 1920 рр.). Найтісніше пов'язана з роботами Фредеріка І.Тейлора, Френка і Лілії Гілбрейт, Генрі Ганта. Вони

займались дослідженням на рівні організації, продукуванням виробничого менеджменту. Тейлор і Гілбрейт (Джилбрейт), які починали свою кар'єру робітниками, займались спостереженнями, замірами і аналізом операцій ручної праці, стимулюванням трудової активності, нормуванням праці тощо. Завдяки розробці концепції наукового управління менеджмент був визнаний самостійною галуззю наукових досліджень. У своїх працях “Управління фабрикою” (1903 р.) та “Принципи наукового менеджменту” (1911 р.) Ф.Тейлор розробив ряд методів наукової організації праці, що базувались на засадах хронометражу, стандартизації прийомів та знарядь праці. Його основоположні принципи полягають у таких положеннях: “... якщо я можу на науковій основі відібрати людей, на науковій основі їх підготувати, надати їм дієві стимули та поєднати роботу і людину, тоді я зможу отримати сукупну продуктивність, яка буде перевищувати внесок, зроблений індивідуальним працівником”. Тейлор виділив принципи наукового управління [3]: вимірювання праці, розподіл праці, мотивація, індивідуальний і виробничий процес, складання програм стимулювання, роль профспілок, розвиток управлінського мислення, правила та стандарти менеджменту, складання завдань-інструкцій, роль “синіх” та “білих комірців” в отриманні поточного результату [3].

Головна заслуга Ф. Тейлора полягає в тому, що він, як засновник школи “наукового управління”, розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував трудові операції, запровадив наукові підходи підбору, розстановки і стимулювання працівників.

Школа “фордизму” (1899 – 1945 рр.). Її засновник Генрі Форд розробив теорію, в основу якої поклав ідею потоково-масового виробництва. Відповідну систему управління називали “терором машини”. Форд, який спочатку працював менеджером Детройтської автомобільної компанії, а потім став її власником, сформував механізми чіткого контролю і планування, ефективного мотивування, конвеєрного складання, безперервних технологічних процесів, інноваційного розвитку, активного адміністрування.

Класична (адміністративна) школа управління (1920 – 1950 рр.) Започаткована Анрі Файолем, якого часто називають батьком менеджменту. Займалась вивченням питань ролі та функцій менеджерів. Файоль був керівником інституційного рівня управління, оскільки керував французькою вугільною компанією. Інші засновники адміністративної школи, такі як Ліндан Ірвік (консультант з питань управління в Англії), Джеймс Д.Муні (працював в компанії “Дженерал Моторс”), також були практиками. Файоль розділив процес управління на п'ять основних функцій: планування, організування, розпорядництво, координування та контроль. На засадах розробок Файоля у 20-х рр. було сформульовано поняття організаційної структури управління підприємства, елементи якої є системою взаємозв'язків, неперервних

взаємопов'язаних дій - функцій управління. Файолем розроблено 14 принципів менеджменту: поділ праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдиновладдя, єдність напрямку діяльності, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, ієрархія управління, порядок, справедливість, стабільність робочого місця, ініціатива, корпоративний дух.

2 етап – формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків – пов'язаний із визнанням людини пріоритетним фактором виробничо-господарської діяльності. При цьому основна увага націлюється на соціальні аспекти: усі форми морального та матеріального стимулювання працівників, стилі управління, участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень, організаційну культуру, можливості кар'єри та просування за службовою ієрархією. На цьому етапі сформувались дві основні школи: людських стосунків та поведінських наук.

Школа людських стосунків (1930 – 1950 рр.). Заснували Мері Паркер Фолліт та Елтон Мейо. Фолліт вперше визначила менеджмент як “забезпечення виконання робіт з допомогою інших осіб”. Школа рекомендувала використовувати прийом управління людськими стосунками шляхом впливу безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Ідея полягає в тому, що уважне ставлення до людей значно підвищує продуктивність праці. На відміну від попередніх шкіл, де переважала турбота про виробництво, тут акцентується увага на турботу про людину. Тобто мова йде про покращання діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її трудових ресурсів.

Школа поведінських наук (з 1950 р. до наших часів). формувалась Крісом Анджирисом, Ренсоном Лайкертом, Дугласом Мак Грегорем, Фредеріком Гербергом та іншими вченими – біхевіористами (від англ. behavior – поведінка). В основі лежать методи налагодження міжособистих відносин, підвищення ефективності людських стосунків, формування колективів за психологічною сумісністю тощо.

3 етап – побудова систем управління, орієнтованих на ринок (з 2-ої пол. 20 ст.) – пов'язаний із виникненням на підприємствах проблем перевиробництва, що викликані незабезпеченим попитом. На цьому етапі системи управління людьми, що були створені ринковоорієнтованими управлінськими школами, базуються на маркетингових концепціях. Тобто планування виробничої та реалізаційної діяльності, підбір відповідних кадрів, формування систем матеріального та нематеріального стимулювання, контролювання та регулювання на усіх етапах процесу управління почали здійснюватись відповідно до вимог ринку (попиту, пропозиції, конкуренції, умов збуту, цільових сегментів ринку тощо).

4 етап – активне застосування кількісних (економіко - математичних)

методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення – пов'язаний із широким застосуванням в менеджменті математики. Яскравим представником цього етапу є школа науки управління (кількісного підходу) (1950 р. і до наших днів). Виникла в Англії під час другої світової війни як наслідок пошуку шляхів боротьби з німецькими масовими повітряними ударами, підводним німецьким флотом, а також висадки союзників в Європі. Основою школи є дослідження моделей, тобто форм представлення реальності, і операцій. Після створення моделей змінним величинам надаються кількісні значення. Особливу роль тут відіграє технічне та програмне забезпечення. Представники цієї школи розглядають управління як логічний процес, що може бути виражений в математичній формі. Розробка концепцій управління базується на застосування математичного апарату, з допомогою якого досягається інтеграція математичного аналізу та суб'єктивних рішень менеджера. Формалізація управлінських функцій викликала необхідність перегляду структурних елементів організації (служб обліку, маркетингу, планування тощо). З'явилися такі елементи внутрішньофірмового планування, як імітаційні моделі рішень, методи аналізу в умовах невизначеності, математичне забезпечення оцінки багатоцільових управлінських рішень тощо.

5 етап – формування системних та ситуаційних підходів у менеджменті – пов'язаний з розглядом організації як системи, діяльність якої постійно залежить від змінного набору обставин. Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті з кінця 50-х років. Система – це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що визначають її характер. Усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів: структура, завдання, технологія, ресурси, люди і цілі. Існують закриті (мають фіксовані жорсткі умови, не залежать від оточуючого середовища) та відкриті (взаємодіють із зовнішнім середовищем) системи. Усі організації є відкритими системами.

Достатньо відособлені частини систем самі можуть складати системи, які по відношенню до першої системи можна називати підсистемами (цехи, відділи тощо). Цей поділ може продовжуватись. Слід вивчати усі підсистеми організації (технічну, економічну, соціальну та інші). Попередні школи фіксували увагу лише на певній підсистемі (наприклад, біхевіористи вивчали тільки соціальну підсистему), не розглядаючи їх у комплексі.

Ситуаційний підхід (розроблений в 60-х роках) витікає з поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного часу.* Він спрямований на підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації. При цьому менеджер повинен:

- розуміти процес управління, аспекти індивідуальної і групової поведінки, процедури системного аналізу, методи планування, мотивації і контролю, кількісні методи прийняття рішень;
- вміти оцінювати сильні і слабкі сторони методик, які використовуються;
- правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль в даній ситуації, і ефект від переміни змінних величин;
- знаходити прийоми менеджменту, які будуть мати найменший негативний ефект.

Цікаво, що військові розвідки багатьох країн у своїй діяльності широко застосовують ситуаційне управління, під яким розуміють передачу противнику неправдивої інформації про себе з метою сформувати потрібні для даної розвідки висновки

6 етап – комп'ютеризація управлінських процесів (з 1980-х рр.) – пов'язаний із розвитком інформаційних та комп'ютерних систем. Сучасний етап характеризується високими темпами розвитку інформаційних технологій. Характерною особливістю використання сучасних засобів обчислювальної техніки є перехід до мережної обробки даних. Ця технологія забезпечує ефективне колективне використання обчислювальних та інформаційних ресурсів, поліпшення комунікацій, процесів обміну інформацією, створює умови для функціонування розподілених систем обробки даних. У межах компанії, фірми чи підприємства функціонують локальні мережі. Регіональні (територіальні) мережі організуються на регіональному або державному рівні й призначені для надання в режимі реального часу інформаційно-обчислювальних ресурсів абонентам, значно віддаленим один від одного. В Україні послуги телекомунікаційних мереж надають інформаційні мережі: ВІККІ, комп'ютерні технології (зовнішньоекономічна, комерційна, кон'юнктурна інформація), СВІТ (Система віртуальних інформаційних технологій), “Ділова інформація”, що підтримують різноманітні бази даних, значна частина яких може використовуватися в маркетинговій діяльності. На сьогодні у світі зареєстровано понад 200 глобальних мереж, з яких 54 створено у США, 16 — в Японії. Найбільш поширена глобальна мережа Internet, користувачі якої отримують інформацію з усього світу, мають доступ до звітів різних корпорацій та фірм, можуть користуватися статистичними даними різних країн, регіонів, працювати з бібліотечними фондами та звітами науково-дослідних інститутів тощо. В інформаційних системах маркетингу можна використовувати мережу Relcom (для держав СНД). Також, на сьогодні підприємство може застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення для комп'ютеризованого управління виробничо-господарськими та маркетинговими процесами. Найпоширенішими спеціалізованими програмами є такі: “Marketing Expert I.I” (інструментальний засіб для розробки

стратегічного й тактичного планів маркетингу, розв'язання задач з аудиту і планування маркетингу), система “Галактика” (середовище управління бізнесом в промисловості та торгівлі з реалізацією повного ринкового циклу: аналіз ринку, макропланування, бізнес-планування, планування операцій, виконання господарських операцій, відображення дій, що мали місце в бухгалтерському обліку та звітності, аналіз господарської та фінансової діяльності), система автоматизації менеджменту Delo Pro v 1.5 (комплексна програма, призначена для управління закупівлями, продажем, автоматизації складського обліку, аналізу руху грошей і товарів), SCALA 5(програмне забезпечення для управління комерційними підприємствами), система MIRACLE (МІРАКЛ) (інтегрована система бухгалтерського обліку, фінансового аналізу та управління підприємством), програма “Project managment” (призначена для бізнес-планування інвестиційних проектів).

Розглянемо основні етапи розвитку управлінської науки в Україні. В Україні управлінська наука розвивалась в рамках підходів, які панували в СРСР. Хоча науково-пошукові дослідження направлялись врешті-решт на вдосконалення адміністративно-командної системи, певний досвід в галузі управління все ж таки був накопичений.

Можна виділити 7 періодів розвитку управлінської науки в радянський і позарадянський періоди:

- період (жовтень 1917 р. – березень 1921 р.). Розроблялись форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, диктатура та державне регулювання;

- період (1921 – 1928 рр.). Здійснювалось подальше вдосконалення адміністративного управління виробництва, були зроблені спроби застосування госпрозрахунку, як основи економічних методів управління, з'явилися трести і синдикати, а також формально вивчалися можливості участі працівників в управлінні;

- період (1929 – 1945 рр.). Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, і присвячувався удосконаленню структур управління, методів підбору і підготовки кадрів, планування і організації виробництва;

- період (1946 – 1965 рр.). Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління, що врешті-решт призвела до поглиблення адміністрування;

- період (1965 – 1975 рр.). Була здійснена спроба проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей стан підтвердив неефективність реформ, які проводяться в рамках адміністративно-командної системи;

- період (1975 – 1988 рр.). Характеризується все більш глибоким усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка складалась в економіці СРСР. Він підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин, корінних економічних реформ;

- період (1985 р. і до наших часів). Проведення економічних реформ. Цей період можна поділити на 5 підетапів:

а) робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;

б) застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;

в) впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;

г) впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;

д) початок ринкових реформ (реалізація цього підетапу здійснюється вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України).

На різних етапах розвитку управлінської науки суттєвий вклад вносили такі українські вчені, як О.Терлецький, М.Павлик, М.Драгоманов, М.Зібер, С.Подольнянський, М.Туган-Барановський, І.Вернадський, М.Вольський, Г.Цехановецький, К.Воблий, Т.Войнаровський, В.Бандера, І.Коропецький та інші.

Предмет і метод міжнародного менеджменту

Міжнародний менеджмент як наука є складовою частиною економічної теорії, що вивчає закономірності взаємодії господарюючих суб'єктів різних країн в галузі міжнародного обміну товарами, руху та використання факторів виробництва, валют та формування міжнародної економічної політики.

Сфера міжнародного менеджменту є досить широкою, і в сучасних умовах вона повністю підпорядкована визначальним тенденціям функціонування транснаціонального виробництва і капіталу, що склалися в світовій практиці.

Саме капітал в усіх його формах стає системоутворюючим чинником управління (особливо його міжнародного характеру). Оскільки капітал і науково-технічний прогрес інтернаціональні, а національні або регіональні господарські комплекси більше чи менше відособлені, це призводить до суперечностей і диспропорцій у прийнятті управлінських рішень, що спричинює перехід до нової якості управління. Закономірність цього процесу очевидна, оскільки вона безпосередньо пов'язана з використанням порівняльних переваг окремих країн за допомогою глобального (міжнародного) управління.

Міжнародний менеджмент - це процес застосування управлінських

концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі й отримання завдяки цьому додаткових переваг і економії часу.

Міжнародний менеджмент - це особливий вид менеджменту, головними цілями якого є формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідному використанні економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн і міжкраїнної взаємодії.

Предмет курсу «Міжнародний менеджмент» — це система управлінських відносин у сфері міжнародного бізнесу, а також притаманна ним система методів і інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю на всіх рівнях управління: загальнокорпоративному, функціональному, регіональному, локальному і внутрішньовиробничому.

Управління міжнародним бізнесом - лише частина менеджменту, хоча і важлива. Тому практика і теорія цього управління повинні враховувати закономірності розвитку всієї сфери міжнародних відносин, наприклад, правил і традицій міжнародної торгівлі, міжнародні нормативні акти відносно інтелектуальної (промисловою) власності, вирішення міжнародних організацій і так далі.

Звичайно, всі функції міжнародного менеджменту мають важливі особливості. Так, в процесі планування слід враховувати міждержавні відносини, які впливають на вибір партнерів. Міжнародний маркетинг базується на вивченні міжнародних ринків, особливостей запитів іноземних клієнтів; просування товарів і послуг на закордонні ринки здійснюється з врахуванням місцевих традицій і багаточисельних обмежень і так далі. Інакше виглядає і Функція організації в міжнародному менеджменті. Наприклад, перед підприємством, яке виходить на закордонні ринки, відразу ж виникає питання: створювати за кордоном свої підрозділи або шукати там закордонних посередників? Це специфіка функції організації в міжнародному менеджменті, оскільки внутрішні ділові операції організовувати набагато простіше і менш кований для рису. Крім того, менеджерам підприємств при здійсненні міжнародних операцій доводиться частіше приймати дуже відповідальні рішення стратегічного і оперативного характеру.

Опанування сучасного досвіду управління ТНК, сфера діяльності яких в Україні розширюється, сприяє підвищенню ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств, прискореній інтеграції економіки України в світову економіку. Цим і викликана до життя необхідність підготовки кваліфікованих фахівців в області управління міжнародним бізнесом, на що і націлений наш курс «міжнародний менеджмент».

Предметом курсу є сукупність управлінських відносин, що виникають у сфері міжнародного бізнесу, а також властива ним система інструментів і методів управління міжнародним бізнесом взагалі і ТНК зокрема.

Слід враховувати, що виділити в чистому вигляді міжнародний менеджмент із загального функціонування підприємства неможливо, оскільки плани

зовнішньоекономічної діяльності органічно пов'язані з планами випуску і реалізації продукції на внутрішньому ринку. Тому міжнародний менеджмент має відносно самостійність. Крім того, він тісно пов'язаний з багатьма загальними і спеціальними дисциплінами, про що вже говорилося.

Метою курсу є оволодіння теоретичними знаннями, а також придбання практичних умінь і навиків прийняття й виконання управлінських рішень у сфері міжнародного менеджменту, а саме:

- формування системи знань в області міжнародного менеджменту, його понятійного апарату, функцій, методів і основного інструментарію;
- вивчення нормативної бази регулювання міжнародного менеджменту;
- придбання практичних навиків використання сучасних методів та інструментів вирішення ключових фінансових, торгівельних, технологічних, інвестиційних та ін. проблем міжнародного менеджменту;
- придбання навиків аналізу ефективності міжнародних ділових операцій.

Загальна мета міжнародного менеджменту - дати основоположне уявлення про формальні організації, що представляють крупний міжнародний бізнес, про їх внутрішню будову і функціональні взаємозв'язки та про ефективність управління ними.

Основні завдання міжнародного менеджменту:

1. Комплексне вивчення, аналіз та оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в інтересах пошуку і реалізації джерел конкурентних переваг фірми.

2. Поглиблений аналіз та оцінка культурного фонду в кожній країні перебування і використання його можливостей (урахування обмежень) при виробленні стратегічних, тактичних та оперативних рішень по функціонуванню й розвитку фірми як у даній країні, так і в цілому.

3. Оцінка, вибір і практичне використання організаційних форм, у рамках яких здійснюються закордонні операції фірми, з тим щоб максимізувати ефект використання економічного потенціалу і правових можливостей країн перебування.

4. Формування і розвиток мультинаціонального колективу фірми та її підрозділів у країні базування й у країнах перебування в інтересах максимального використання особистого потенціалу робітників, можливостей окремих колективів і національних ефектів від їхньої взаємодії усередині фірми.

5. Пошук, розвиток і ефективне використання різноманітних можливостей бізнес-сервісу, насамперед у сферах фінансового, технологічного й інформаційного обслуговування економічних операцій.

При цьому необхідно враховувати п'ять основних вимог до виконання таких завдань:

1. Дії і рішення, які є необхідними для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей. Іншими словами, у рамках корпорації не повинні мати місце внутрішня суперечливість, суперечливість між підрозділами корпорації;

2. У міжнародній діяльності не повинно бути зовнішньої суперечливості, що забезпечується у двох напрямках: стосовно рішень, що регулюють діяльність міжнародної компанії в межах даної країни і стосовно зовнішнього середовища міжнародної компанії;

3. Орієнтація на оцінку тенденцій розвитку ситуацій міжнародного бізнесу корпорації, у т. ч. в країні базування головної компанії, у країнах функціонування її закордонних філій, на світових ринках. Іншими словами, завдання міжнародної компанії повинні розроблятися і виконуватися в ситуаційній формі. Це забезпечує даній компанії адаптивність до умов міжнародного бізнесу, що постійно змінюються;

4. Особливу увагу необхідно приділити оцінці кон'юнктури, яка складається на ринку. Коливання впливають на особливості формування системи розвитку персоналу, принципи матеріально-технічного забезпечення, методи ціноутворення;

5. Міжнародна корпорація для успішного вирішення завдань міжнародного менеджменту повинна мати дві важливі системи: по-перше, збалансовану систему показників, по-друге, систему стандартів. Кожна міжнародна корпорація формує свою систему стандартів, в основі якої лежить місія міжнародного бізнесу, що виражає глобальні завдання корпорації.

Концепції та характерні риси міжнародного менеджменту

Теоретичну базу міжнародного менеджменту становлять положення концепцій абсолютних переваг, відносних переваг, міжнародного життєвого циклу продукту і прямих іноземних інвестицій.

1. *Концепція абсолютних переваг*, засновником якої є А. Сміт, стверджує, що одні країни можуть продавати товари ефективніше, ніж інші, завдяки природним перевагам - клімату, якості землі, наявності природних ресурсів і т.ін. Країни експортують ті товари, у виробництві яких вони мають абсолютні переваги, і імпортують ті, у виробництві яких перевага належить їх торговим партнерам.

2. *Концепція відносних переваг*, засновником якої є Д. Рікардо, стверджує, що загальний обсяг виробництва може бути збільшений завдяки зовнішній торгівлі навіть у тому випадку, якщо одна країна не має абсолютних переваг у виробництві жодної продукції. Теорія відносних переваг справедлива щодо будь-якої кількості товарів і будь-якої кількості країн, а також для аналізу торгівлі між окремими районами, областями, республіками однієї держави. В цьому випадку спеціалізація країн на окремих товарах залежить від зіставлення рівнів витрат, що існують в кожній з країн, з середньосвітовими.

3. *Концепція міжнародного життєвого циклу товару* (МЖЦТ) (Product life cycle, PLC), розроблена американським економістом Р. Верноном, стверджує, що кожен продукт проходить цикл, що складається з чотирьох етапів (впровадження, зростання, зрілість і занепад), і що його виробництво переміщуватиметься в міжнародному плані залежно від етапу циклу. Ці чотири

етапи є якимсь континуумом, вони не відірвані повністю один від одного. Протягом життєвого циклу товару його виробництво прагне до більшої капіталоємності і переміщається в інші країни.

4. *Прямі іноземні інвестиції (foreign direct investment, FDI)* - придбання тривалого інтересу резидентом однієї країни (прямим інвестором) на підприємстві - резидентом іншої країни (підприємстві з прямими іноземними інвестиціями). До прямих іноземних інвестицій належать як первинне придбання інвестором власності за кордоном, так і всі подальші операції між інвестором і підприємством, в яке був вкладений капітал. Міжнародне переміщення капіталу приводить до збільшення сукупного світового виробництва за рахунок ефективнішого перерозподілу і використання чинників виробництва.

Характерні риси міжнародного менеджменту мають економічний, соціально-психологічний, правовий і організаційно-технічний аспекти [1]:

- *Сутність економічного аспекту* включає управління процесом міжнародного виробництва, в ході якого досягається координація матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для ефективного досягнення мети.

- *Соціально-психологічні аспекти* характеризують діяльність певної групи осіб щодо організації і керівництва зусиллями всього персоналу компанії (система влади, соціальна функція - культура, традиції, цінності, звичаї суспільства).

- *Правовий аспект* міжнародного менеджменту відображає структуру державних і міжнародних політичних та економічних інститутів, політику, яка ними проводиться, і визначене ними законодавство. Найважливіше значення мають положення торгового права з питань створення компанії, укладення контрактів, промислової власності, а також державне регулювання міжнародного бізнесу, що включає антитрестове законодавство, податкову політику, торгово-політичні засоби і т.ін.

- *Організаційно-технічний аспект* міжнародного менеджменту включає раціональну оцінку ситуації та систематичний вибір цілей і завдань, послідовну розробку стратегії для досягнення цих завдань, упорядкування необхідних ресурсів, раціональне проектування, організацію, керівництво і контроль за діями, необхідними для досягнення обраної мети, мотивацію і винагороду людей, які здійснюють цю роботу.

Суттєвою відмінністю міжнародного менеджменту від традиційного (національного) є пошук шляхів і методів розвитку міжнародного бізнесу і перетворення їх в конкурентні переваги міжнародної компанії у ряді країн та в контексті міждержавних взаємин (табл. 1).

Таблиця 1 - Характеристика державного та міжнародного бізнесу і менеджменту

Внутрішній бізнес	Міжнародний бізнес	Національна модель управління	Міжнародний менеджмент
Мета - отримання	Мета - отримання	Формування,	Формування,

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

Джерело: [1]

Особливості міжнародного бізнесу і менеджменту в порівнянні з національним визначають його мету та основні завдання.

Процес міжнародного менеджменту

Процес міжнародного менеджменту – це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації. Процес міжнародного менеджменту охоплює певні категорії, такі як керуюча та керована системи організації, функції менеджменту, методи міжнародного менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо.

Організація розглядається як відкрита система, що має входи та виходи, а також складається з керуючої та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Керуюча система включає ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

1 етап процесу управління працівниками полягає в реалізації функцій менеджменту, до яких відносяться будь-які види управлінської діяльності, наприклад – планування виробництва та реалізації продукції, управління розробкою технологій, конструюванням виробу, управління обліком, управління підрозділом в організації тощо. Отже, мова йде про управлінську діяльність на усіх рівнях керуючої системи організації: керівників організацій та їх заступників, начальників цехів, відділів, груп, дільниць, фахівців усіх напрямів (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків тощо). Таким чином, апарат управління, який зосереджений в керуючій системі, в процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання: створити систему методів менеджменту, тобто сукупність способів впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення виробничо-господарської діяльності організації та отримання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості тощо). Саме тому *2 етапом* процесу міжнародного менеджменту є формування методів менеджменту, тобто способів впливу керуючої системи на керовану. До методів менеджменту можна віднести план виробництва, план прискорення науково-технічного прогресу, матеріальні стимули до праці, технологічну документацію виготовлення виробу тощо. Однак, отримані методи міжнародного менеджменту, як правило, не можуть здійснювати управлінський вплив, оскільки вони в більшості випадків не набувають форми адміністративних важелів. Для забезпечення їх дієвого управлінського впливу методи міжнародного менеджменту повинні пройти етап їх формалізації і, як результат, перетворитись в управлінські рішення.

Таким чином *3 етап* процесу міжнародного менеджменту полягає у формалізації методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів трансформації методів менеджменту в накази, розпорядження,

вказівки тощо. Після цього управлінські рішення (формалізовані методи менеджменту) за каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, виготовлення певних виробів, надання послуг, забезпечує досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Якщо управлінські рішення в керованій системі недостатньо спрацьовують (не виконуються, виконуються частково, виконуються з відхиленнями тощо), то інформація про усі неточності, недоліки, відхилення за каналами зворотного зв'язку надходить в керуючу систему (тобто виконується процедура регулювання), в якій апарат управління розробляє необхідні заходи. Управлінські рішення щодо розроблених заходів надходять знову за каналами прямого зв'язку в керовану систему, що спрямовується на усунення недоліків, відхилень тощо. Фактично забезпечується робота циклічного механізму, в результаті якої (при необхідності за декілька циклів) будуть усунені усі недоліки та керована система під впливом керуючої ліквідує існуючі проблеми. Якщо керуюча система працює недостатньо професійно, кваліфіковано, ефективно чи активно, то слід очікувати, що керована система не забезпечить виконання поставлених завдань та досягнення установлених цілей. Рівень виконання керованою системою поставлених завдань і досягнення встановлених цілей знаходиться в прямій залежності від діяльності керуючої системи та, зокрема, апарату управління.

При цьому керівництво виступає видом управлінської діяльності, який об'єднує трудові процеси всіх працівників організації, забезпечує реалізацію функцій та формування методів міжнародного менеджменту, розроблення і прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керуючої системи на керовану, тобто *4 етапом* процесу міжнародного менеджменту є забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва. Керівництво є об'єднувальною функцією в структурі категорій менеджменту, тобто виконує роль двигуна, який визначає напрямки діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей організації. Усі вищеописані етапи міжнародного менеджменту супроводжуються комунікаціями, тобто процесами обміну інформацією, її змістом між працівниками, підрозділами, іншими організаціями.

Методи міжнародного менеджменту

Методи міжнародного менеджменту часто сприймають як абстрактне поняття, як широкий спектр різноманітних питань (комунікації, планування, процеси розробки організаційних структур). Популярним є також твердження, що методи менеджменту – це способи виконання функцій менеджменту. Тому постає необхідність з'ясувати усе про цю категорію міжнародного менеджменту. Для кращого розуміння нагадаємо, що за загальновідомим

визначенням методи - це способи і прийоми цілеспрямованого впливу суб'єкта на керований об'єкт для досягнення установлених цілей.

Узагальнення фактичних матеріалів та проведені дослідження за цією проблемою дозволяють говорити про те, що в теоретичному аспекті методи міжнародного менеджменту – це способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо), а в прикладному аспекті – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення місії організації та її цілей [1, 18]. Методи міжнародного менеджменту спрямовані та орієнтовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників, які здійснюють різні види діяльності. Змістом методів міжнародного менеджменту є специфіка прийомів і способів впливу.

Головним завданням керуючої системи є створення методів міжнародного менеджменту, за допомогою яких вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню активність, керуючи та координуючи їх діяльність, адже головною ціллю методів міжнародного менеджменту є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів. За своєю сутністю методи міжнародного менеджменту є кінцевим продуктом функціональної управлінської діяльності.

Усі методи міжнародного менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій міжнародного менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів міжнародного менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи міжнародного менеджменту розглядаються керівником не як окремі, розрізнені і самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

У літературних джерелах пропонується низка класифікацій методів міжнародного менеджменту за різними ознаками, хоча будь-який поділ тут є досить умовним. Розглянемо класифікацію методів міжнародного менеджменту за такими ознаками: напрямком впливу, способом врахування інтересів працівників, формою та характером впливу.

За *напрямком впливу* на керований об'єкт методи міжнародного менеджменту можна поділити на:

1. *Методи прямого впливу*, які безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо).

2. *Методи непрямого впливу*, які створюють умови для впливу на керовану систему міжнародного менеджменту (створення стимулюючих умов, психологічного клімату у колективі тощо).

За *способом врахування інтересів*, які забезпечують методи міжнародного менеджменту при здійсненні впливу керуючої системи на керовану, вони поділяються на такі групи:

1. *Методи матеріального впливу*: відображають майнові та фінансові інтереси.

2. *Методи владного впливу*: націлені на упорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штати, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо).

3. *Методи морального впливу*: підвищення соціально-господарської активності, соціальні норми, моральні стимули, підтримка соціальної приналежності, установлення хороших взаємовідносин між керівником і підлеглими тощо.

За формою впливу методи міжнародного менеджменту можна умовно поділити на:

1. Кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо).

2. Якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, добір колективу за психофізіологічними факторами тощо).

За характером впливу методи міжнародного менеджменту поділяють на групи:

1. *Економічні методи міжнародного менеджменту*. Вони обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях. До економічних методів належать економічні плани, економічні стимули та бюджет. Розглянемо ретельніше їх зміст.

1.1. Економічні плани. Їх вплив на працівників відбувається шляхом побудови економічних планів за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом.

За тривалістю дії розрізняють місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани, які впливають на ритмічність виробничо-господарської діяльності, якість продукції, конкурентоспроможність підприємства на ринку. Їхній вплив на працівників полягає у створенні атмосфери зайнятості, неперервності та послідовності трудових процесів, причетності до загального виробничо-господарського циклу організації, стабільності у виготовленні продукції та наданні послуг у відповідності до потреб споживачів.

Застосування планів на різних рівнях та ланках управління дає змогу забезпечити вплив на відповідні групи працівників. Для забезпечення впливу на всі групи працівників відповідно використовують плани для відділів, бюро, дільниць, бригад тощо і навіть для конкретних працівників у вигляді норм праці (норм виробітку, часу, обслуговування та чисельності).

За змістом виділяють:

а) план економічного розвитку (при цьому визначаються планові показники, опрацьовуються умови їх досягнення, способи доведення до виконавців тощо);

б) податковий план (необхідність формування такого плану виникає із реалій сучасних економічних відносин, оскільки кожне підприємство є платником великої кількості податків);

в) фінансовий план (повинен відображати рух готівки, планові надходження та витрати, інвестиційні вливання, власний капітал, прибуток тощо).

1.2. Економічні стимули. Фактично є найдієвішими способами впливу на працівників організації, оскільки вони базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо.

1.3. Бюджет. Є базовим економічним методом міжнародного менеджменту, який формує засади функціонування організації з точки зору збалансованого співвідношення надходжень та витрат. Формування бюджету вказує напрямки економії витрат та збільшення надходжень. Економічні енциклопедії та словники [9, 10, 30] трактують бюджет, як збалансований розпис надходжень і видатків. Якщо дохідна частина бюджету перевищує видаткову, то він вважається профіцитним, якщо не сягає рівня видаткової – то дефіцитним, при їх рівноцінності бюджет вважається ідеально збалансованим. Бюджет як економічний метод міжнародного менеджменту може стати досить вагомим активізуючим механізмом (наприклад, при розробленій системі стимулювання за економію ресурсів організації) та потужним інструментом контролювання.

2. *Технологічні методи міжнародного менеджменту* (впливають на працівників через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів):

2.1. Технологічні документи. Вплив через технологічні документи забезпечується у процесі трудової діяльності. Виконуючи ту чи іншу роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів тощо. Так, робітник-токарь у процесі трудової діяльності знаходиться під впливом таких документів, як технологічний процес виготовлення деталі (вузла), інструкції з експлуатації обладнання (токарного верстата) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо; начальник відділу керується переліком і послідовністю виконання встановлених завдань, режимом роботи (щоденним, тижневим, місячним і т.д.), вимогами до певних видів трудової діяльності (наприклад, умовами проведення зборів, нарад).

2.2. Конструкторські документи. Вплив таких документів забезпечується через використання працівниками в процесі трудової діяльності ескізів виробів (деталей, вузлів та ін.), креслень, конструкторських карт, влаштування машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо. Так, інженер-програміст повинен знати влаштування комп'ютерної техніки; робітник керується знаннями про влаштування металорізального верстата, автоматизованого інструмента тощо.

3. *Соціально-психологічні методи міжнародного менеджменту* використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності. Це сукупність специфічних способів впливу на міжособисті відносини і зв'язки, що виникають в трудових колективах, а також на соціальні процеси, що в них

відбуваються. Соціально–психологічні методи – це методи, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, та які базуються на суспільно–значимих морально–етичних категоріях, цінностях та вихованні. До соціально–психологічних методів належать такі:

3.1. Соціальні плани: їхній вплив здійснюється шляхом створення умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо.

3.2. Моральні стимули впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо.

3.3. Методи формування колективів та соціально–психологічного клімату в колективі забезпечують вплив на засадах добору його членів за характером, стажем, національністю, розташування кадрів на робочих місцях і т. ін.

4. Адміністративні методи міжнародного менеджменту (організаційно–розпорядчі) – це активні методи, завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому, та на окремих її працівників. Умовою застосування цих методів є переважання однозначних способів розв’язання установлених завдань, зведення ініціативи до мінімуму і покладання відповідальності за результати на керівника. Адміністративні методи міжнародного менеджменту включають сукупність способів впливу, а саме:

4.1. Організаційні способи впливу, що реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом:

- організаційного регламентування (через закони, положення, статuti, укази тощо);
- організаційного нормування витрат сировини, енергії, інструменту тощо;
- організаційного інструктування через інструкції, правила, вимоги;
- організаційного інформування за допомогою актів, протоколів, доповідних записок, телеграм, заяв.

4.2. Розпорядчі способи впливу спрямовані формалізувати завдання, прийоми тощо, а також усувати недоліки, відхилення у ході виробничо–господарської діяльності. Розпорядчі способи впливу реалізуються через:

- накази (їх видають директор, його заступники);
- розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, служб), які мають на меті виконання наказів;
- вказівки (застосовують усі менеджери), основним призначенням яких є виконання наказів і розпоряджень.

Ці розпорядчі документи повинні бути певним чином оформлені. Так, у наказі виділяють розділи “Констатую”, “Наказую”, а в розпорядженні і вказівці виділяють розділи “Констатую”, “Пропоную”.

5. Дисциплінарні способи впливу використовуються у конкретних ситуаціях. Вони виражаються у зауваженнях, доганах, переміщеннях посадових осіб, звільненнях тощо.

Найбільш прикладне значення має класифікація методів міжнародного менеджменту за ознакою характеру впливу. При цьому слід пам’ятати про те, що економічні, технологічні та соціально–психологічні методи здійснюють

вплив на керовану систему лише тоді, коли вони формалізуються з допомогою адміністративних методів. Таким чином, адміністративні методи міжнародного менеджменту відіграють потрійну роль:

- *по-перше*, вони мають свої власні способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану (Закони Верховної Ради України, Постанови уряду України, Укази Президента України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори та т.п.);

- *по-друге*, адміністративні методи узаконюють вплив інших методів менеджменту, забезпечуючи їм правове оснащення. Економічні, технологічні та соціально-психологічні методи менеджменту, які створені керуючою системою, зможуть впливати на керовану систему тільки тоді, коли вони будуть юридично узаконені у конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ тощо) або у формі усного розпорядження чи вказівки;

- *по-третє*, адміністративні методи виступають ефективним засобом оптимізації управлінських рішень, надаючи їм юридичної сили.

Вище вказувалось, що методи міжнародного менеджменту є результатом здійснення функцій міжнародного менеджменту, тобто апарат управління будь-якої організації у процесі своєї діяльності повинен створити усі необхідні способи впливу на керовану систему. Власне усі управлінці працюють для того, щоб сформувати необхідні методи міжнародного менеджменту, які забезпечать здійснення виробничо-господарської діяльності і досягнення цілей і місії організації.

Стратегічне планування в системі міжнародного менеджменту

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

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

Стратегічне планування визначається такими ознаками:

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

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

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

Стратегія - це взаємопов'язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення своїх цілей з урахуванням як власного ресурсного потенціалу, такі факторів і обмежень зовнішнього середовища. Стратегія - це об'єднаний план, що поєднує всі складові елементи фірми та різні аспекти її діяльності. Всі складові стратегії повинні бути інтегровані й сумісні.

До основних елементів стратегії, можна віднести:

- місія та конкретні цілі підприємства;
- встановлення цілей;
- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз внутрішніх можливостей;
- аналіз альтернатив та вибір стратегій;
- проектування організаційної структури.

Реалізація стратегії:

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

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

Місія повинна розроблятися із врахуванням таких факторів:

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

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

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

Місія фірми - важливий інструмент керівників підприємства та його організаторів для визначення довгострокової стратегічної орієнтації

підприємства. Організатори - це різні групи людей, матеріально зацікавлених в успішній діяльності фірми. До них відносять акціонерів, керівників, працівників, постачальників, покупців.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

По суті аналіз зводиться до відповіді на наступні запитання:

— де зараз знаходиться організація?

— де, на думку вищих менеджерів, повинна знаходитись організація в майбутньому?

— що повинно зробити керівництво, щоб організація перемістилась з того положення, в якому знаходиться сьогодні, в те положення, де її хоче бачити керівництво?

До факторів зовнішнього середовища відносять:

— економічні фактори (рівень економічного розвитку країни, стабільність національної валюти, сальдо платіжного балансу, рівень зайнятості, грошові доходи домогосподарств та їх розподіл, наявність та доступність кредитних засобів, співвідношення попиту та пропозиції на галузевому ринку, рівень процентних ставок на капітал);

— політичні фактори (політична стабільність у країні, митне, податкове та інше законодавство, системи податкових пільг та заохочень, валютне регулювання, захист навколишнього середовища);

— ринкові фактори (демографічні зміни в регіонах та в державі, життєвий цикл продукції, рівень конкуренції в галузі);

— технологічні фактори (рівень асигнувань на науково-дослідницькі розробки, зношеність основних виробничих фондів, рівень розвитку технологій, конкурентоспроможність технологій на зовнішньому ринку);

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

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

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

4) Аналіз внутрішніх можливостей.

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

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

5) Аналіз альтернатив та вибір стратегій.

При формуванні стратегії щодо досягнення цілей у межах вибраної організацією місії важливими є максимізація конкурентних переваг і

мінімізація окремих слабких сторін. Саме цей підхід передбачає розгляд і вибір альтернатив, головні з яких включають стратегії низьких витрат, диференціації та концентрації. Залежно від того, яких конкурентних переваг прагне досягти організація, використовуються різні стратегії. Найчастіше їх пов'язують з унікальністю товарів, послуг, витратами на їх виготовлення чи з ринком.

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

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

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

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

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

Стратегія зосередження передбачає фокусування зусиль фірми на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку. Як і диференціація, зосередження може набувати багатьох форм. Мета комплексної стратегії зосередження - найкраще обслужити конкретну цільову групу, і під час розроблення кожної функціональної політики, слід завжди пам'ятати це. Стратегія фірми спрямована на задоволення спеціалізованих потреб споживачів, що купують вузький асортимент продуктів, на виконання графіка замовлень, пристосованого до потреб клієнтів. Вона передбачає розташування складів поблизу покупців, постійний контроль і комп'ютеризацію розрахунків.

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

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

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

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

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

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

- Чого повинна досягти нова організаційна структура?

- Яким чином відбуватиметься процес обміну інформацією між різними тупами в структурі організації?

- Як буде координуватися їх робота?

- Який вплив матиме нова організаційна структура на покупців, працівників, керівництво?

- Які додаткові інвестиції на придбання обладнання або навчання персоналу знадобляться для запровадження нової організаційної структури?

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

7) Реалізація стратегії.

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

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

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

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

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

Залежно від організаційного рівня стратегії поділяються на:

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

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

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

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

Аналізуючи міжнародне середовище, розрізняють стратегії:

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

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

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

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

Види управлінських рішень у транснаціональних корпораціях

Проаналізувавши структуру прийняття у ТНК, Розглянемо природу, види та підходи до прийняття управлінських рішень в міжнародному менеджменті. Роджер Давсон [1] подає таку класифікацію рішень:

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

Прохідні рішення — це рішення які, якщо негайно їх неприйняти, відпадуть Самі собою.

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

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

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

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

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

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

Нобелівський лауреат Герберт Саймон виділив систему рішень [2].

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

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

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

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

На практиці небагато рішень є запрограмованими чи неза-програмованими в чистому вигляді. Майже всі управлінські рішення знаходяться десь у проміжку між крайніми варіантами.

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

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

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

Процес прийняття управлінських рішень може носити інтуїтивний або раціональний характер.

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

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

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

Наприклад, після другої світової війни керівники американських автомобільних заводів відвідали фірму "Фольксваген" в Німеччині. Ернст Біч, тодішній президент "Форду", дійшов до висновку про те, що цей "автомобіль гроша ломаного не стоїт" і ніколи не повинен продаватися в США. Проте, через 10 років "Форд" розпочав виробництво подібної до "Фольксваген" моделі "Єдсел", що було однією з гучних невдач в історії автомобілебудування.

Адаптація до нового й складного, безперечно, ніколи не була простою, і тому не можна виключати небезпеку невдачі через прийняття рішення. Проте, в багатьох випадках керівник може суттєво підвищити ймовірність правильного рішення, вибираючи раціональний підхід до його прийняття. Для вирішення проблеми потрібно розглядати не одиничне рішення, а сукупність виборів.

Результатом обраного рішення повинна бути правильна дія. Можна дійти висновку, що прийняття рішень означає процес, завдяки якому обирається лінія поведінки як вирішення певної проблеми. Ключовими поняттями тут є: проблема і її вирішення, процес, вибір рішення, лінія поведінки. Отже, існують дві умови прийняття рішення - визначення проблеми та вибір рішення.

Шість основних *етапів розроблення* рішення:

- 1) визначення проблеми;
- 2) встановлення цілей (результатів) розв'язання проблеми;
- 3) вивчення проблеми за допомогою збирання та оброблення релевантної інформації;
- 4) обґрунтування реалістичних альтернативних дій;
- 5) порівняння альтернатив і вибір оптимального варіанту;
- 6) формулювання і прийняття рішення.

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

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

Культура прийняття рішень в міжнародному менеджменті

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

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

До внутрішніх культур належать:

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

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

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

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

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

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

Існують національні культури до яких відносять:

- модель "сім'я";
- модель "ейфелева вежа";
- модель "ракета з автоматичним наведенням";
- модель "інкубатор".

Модель "сім'я" - це централізована корпоративна культура, де лідер нагадує голову родини, який найкраще знає, що потрібно робити і що є кращим для підлеглих. Для таких відносин властиві тривалість та відданість. Поштовх для дискусій про проблеми та їхнє вирішення дає голова такої родини - лише таким чином він може гарантувати остаточне загальне узгодження (така модель застосовується в таких країнах, як Франція, Японія, Індія, Італія).

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

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

Модель "інкубатора" — ця модель структурується навколо виконання планів кожного окремого працівника. Менеджмент у цій організації

спрямований на те, щоб звільнити індивідів від рутинних завдань, аби вони могли застосовувати свої творчі здібності. Ці організації складаються з кваліфікованих працівників, які вимагають високого рівня повноважень у прийнятті рішень.

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

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Іваницька Л.Л. Конспект лекцій з дисципліни „Міжнародний менеджмент”.- URL: <https://studfile.net/preview/5183932/>
2. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Пер. з англ. — К.: "Всесвіт", "Наукова думка", 2001.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. —2-е вид. доп. і перероб. — Львів: Національний університет „Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), „ІнтелектЗахід”, 2003. — 352 с.
4. Kocziszky, György Reputational compliance / György Kocziszky, M. Veres Somosi, T.O.Kobieliava // Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум–2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. – Харків : НТУ "ХП", 2017. – С. 140-143.
5. Pererva P.G. The formation of anti-crisis program of the industrial enterprise based on innovative monitoring / P.G.Pererva, T.O.Kobieliava // Вісник НТУ «ХП» (економічні науки) : зб. наук. пр.– Харків : НТУ «ХП», 2016.– № 48 (1220). – С.41- 44
6. Pererva P.G., Kocziszky Gy., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M. Veres Somosi. – Kharkov - Miskolc : NTU «KhPI», 2019. – 689 p.
7. Technology transfer / Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Somosi Veres M. - KharkivMiskolc: NTU «KhPI», 2012. - 668 p.
8. Гармаш С.В. Необхідність використання логістичного підходу до інновацій у кадровому менеджменті на підприємстві (проблеми та перспективи) / С.В. Гармаш // Вісник 104 Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – № 20 (1296). – С. 91-94.
9. Кобелев В.М. Дослідження ринку сервісних послуг міста Харкова, на прикладі сервісного центру FreshIT / В.М. Кобелев, О.М. Кітченко А.В. Кобелева // Вісник НТУ «ХП» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – № 48 (1324). – С. 78-83.
10. Кобелев В.М. Інноваційна діяльність промислового підприємства / В.М. Кобелев, К.О.Василюк // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – № 47 (1323). – С. 67- 72.
11. Комплаєнс-программа промислового підприємства / Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М. – Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.
12. Крамської Д.Ю. Підвищення якості інвестиційних проектів завдяки введенню додаткових елементів інформаційного масиву / Д. Ю. Крамської, П. В. Нотовський // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2018. – № 19 (1295). – С. 140-146.

13.Кучинський В.А. Сучасні підходи до ефективного управління поведінкою персоналу для підвищення продуктивності праці / В. А. Кучинський // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 166-169.

14.Маслак О.І. Аналіз вартісного оцінювання трансферу інтелектуально-інноваційних технологій на підприємстві / О. І. Маслак, Н. М. Шматько, М. В. Маслак // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 20 (1296). – С. 50-54.

15.Перерва П. Г. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства / П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева, Т. В. Романчик // Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія / заг. ред. Ю. С. Шипуліна. – Суми : Триторія, 2018. – Розд. 5.2. – С. 205-220.

16.Перерва П.Г. Збалансована система показників в інноваційноінвестиційній політиці промислового підприємства / П.Г.Перерва, Т.О.Кобелева, Н.П.Ткачова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 60 (1169). – С. 50-54. – 52 с.

17.Перерва П.Г. Исследование рынка промышленной продукции / П.Г. Перерва. - М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991. - 96 с.

18.Перерва П.Г. Інноваційна складова реінжинірингу у забезпеченні економічної безпеки підприємства / П.Г.Перерва, Т.В.Романчик . - Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Л.М. Таранюка - Суми: Видавець СНАУ, 2018.- С.31-43.

19.Перерва П.Г. Місце інноваційної складової у забезпеченні економічної безпеки підприємства / П.Г.Перерва, Т.В.Романчик // Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. – Суми : Триторія, 2018. – Розд. 7.2. – С. 301-314

20.Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П. Г. Перерва, С. Нагі, Т. О. Кобелева // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

21.Перерва П.Г. Управление ассортиментом продукции / П.Г. Перерва. - М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991.- 80 с.

22.Перерва П.Г. Управление сбытом промышленной продукции в системе маркетинга.- М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991.- 93 с.

23.Перерва П.Г., Ілляшенко С.М., Гармаш С.В., Попов М.О. Митне, інформаційне, фінансове, маркетингове та інноваційне забезпечення конкурентоспроможності промислових та туристичних підприємств // Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр.— Харків : НТУ «ХПІ», 2019.— № 23.— С. 38-43. doi: 10.20998/2519-4461.2019.23.38

24.Перерва П.Г., Маслак М.В., Гармаш С.В., Попов М.О. Управління митним обслуговуванням промислових та туристичних підприємств в умовах асоціації з європейським союзом // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2019. – № 24.– С. 117-122. doi: 10.20998/2519-4461.2019.24.117.

25.Погорелов С. М. Особливості застосування інформаційних технологій в менеджменті та економіці / С. М. Погорелов // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 19 (1295). – С. 151-155.

26.Погорелов С.М. Методика оцінки рівня організації праці менеджерів / С.М.Погорелов, М.І.Погорелов // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 15 (1291). – С. 125-128.

27.Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві / Т. О. Погорелова // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 101-104.

28.Розвиток організаційно-економічного механізму управління розвитком індустрії туризму та гостинності / П.Г.Перерва, А.В.Косенко, М.В.Маслак, В.О.Матросова, І.В.Долина // Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 48 (1324). – С. 121-127.

29.Розвиток організаційно-економічного механізму управління розвитком індустрії туризму та гостинності / П. Г. Перерва [та ін.] // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 48 (1324). – С. 121-127.

30.Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва / П.Г.Перерва, А.В.Косенко, М.В.Маслак, В.О.Матросова, І.В.Долина // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 20 (1296). – С. 36- 40.

31.Формування управлінської, маркетингової та інноваційної політика на підприємствах туристичної індустрії / П.Г.Перерва, А.В.Косенко, М.В.Маслак, В.О.Матросова, І.В.Долина // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 47 (1323). – С. 114- 120.

32.Шматько Н.М. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій / Н.М. Шматько, М.С. Пантелєєв // Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University «KhPI» (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 37 (1313). – С. 50-56.

Навчальне видання

Перерва Петро Григорович,
Черепанова Вікторія Олександрівна
Новік Ірина Олексіївна
Погорєлов Сергій Миколайович
Синіговець Ольга Миколаївна

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: основні поняття

**Навчально-методичний посібник
для студентів спеціальностей 292 «Міжнародні
економічні відносини» та 242 «Туризм»**

Відповідальний за випуск *В.А. Кучинський*

Редактор *О.Д. Матросов*

Комп'ютерний набір *А.В. Косенко*
Комп'ютерне верстання *А.О. Круглов*

План 2020, поз. 58

Підп. до друку 26.08.2020
Друк на ризографі.
Зам. №

Формат 60×84/16
Ум. друк. арк. 2,1
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», вул. Кирпичова,
2, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідectво суб'єкта видавничої справи: ДК № 3922 від 19.11.2010 р.