**Тема 1. Глобалізація як основа міжнародного бізнесу**

1.Періодизація розвитку м/н бізнесу.

2.Сутність та фактори глобалізації.

3.Інтернаціоналізація бізнесу і менеджменту.

4.Шляхи і обмеження інтернаціоналізації бізнесу і менеджменту.

На кінець 20 - початок 21 століть, м/н бізнес став всеохоплюючим і всепроникаючим феноменом сучасної цивілізації.

Не дивлячись на те, що немало прикладів м/н бізнесу, у яких партнерами виступають, з одного боку, приватна фірма, а з іншого - урядова установа іншої країни, все ж таки більш характерним варто вважати або міжфірмові операції такого роду, або внутрішньофірмові - у тому випадку, коли різні підрозділи фірми розміщені в різних країнах і ці підрозділи взаємодіють між собою (найтиповіші у цьому випадку так названі мультинаціональні корпорації). Отже, м/н бізнес - це, у першу чергу, ділова взаємодія приватних фірм або їх підрозділів, що знаходяться у різних країнах.

Але потрібна відповідь на головне питання: що спонукає бізнес ставати міжнародним, що визначає доцільність, корисність, а зачасту і необхідність виходу фірми за кордони власної країни?

Міжнародний бізнес базується на можливості отримання вигод саме із переваг міждержавних (міжкраїнових) ділових операцій, тобто з того факту, що продаж даного товару в іншій країні, або налагодження фірмою однієї країни виробництва в іншій країні, або надання послуг спільно фірмами двох країн - третій і т.д. забезпечують залученим у бізнес сторонам більше переваг, ніж вони б мали, якби вели страву у своїх країнах. Це - ключовий момент не лише в розумінні природи і специфіки власне м/н бізнесу, але й у поясненні виникнення і розвитку міжнародного менеджменту як такого.

Таким чином, мова йде про мотивацію підприємця (менеджера), а вона розвивалась в контексті історичного розвитку цивілізації у цілому і її економічного ядра - перш за все. Які ж основні етапи цього розвитку?

**1.Періодизація розвитку м/н бізнесу**

Американський дослідник Р.Робінсон поділив історичний розвиток міжнародного бізнесу за 5 останніх віків на 4 ери.

**1.Комерційна ера (1500 - 1850 рр.).**

Починається з часів великих географічних відкриттів і закінчується серединою 19 ст.

*Передумови розвитку м/н бізнесу.*

Пошук величезних особистих вигод, пов’язаних з торгівлею колоніальними товарами в Європі, був потужною рушійною силою, яка визначала розвиток базової форми м/н торгівлі. Ризики цього бізнесу були також надзвичайно великими (пов’язані з далекими морськими подорожами), але сама можливість отримання прибутків, що набагато перевищували затрати, залучала в цей самий перший м/н бізнес все нові і нові покоління підприємців. Паралельно з ним розвивалась досить велика сфера, яку сучасною мовою можна було б назвати бізнес-сервісом власне м/н бізнесу - від інвестиційного і страхового (фінансування торгових експедицій і страхування їх) до інфраструктур (розвиток складського і транспортного господарства). Вагомий імпульс отримала *промисловість* європейських країн: від суднобудування і металообробки до переробки заморської сировини (передовими країнами щодо розвитку м/н бізнесу були Англія, Голландія, Іспанія, Німеччина, Франція).

Принципова відмінність м/н бізнесу полягає в 2 головних обставинах:

1)жорсткий вплив взаємовідносин країн на можливість і ефективність ведення бізнесу між фірмами;

2)підтримка, яку уряд країни надає власним підприємцям в їх зарубіжній діяльності.

*Значення ери комерції для м/н менеджменту.*

Ера комерції вперше поставила перед підприємцями розвинутих європейських держав наступні ключові питання м/н мен-ту (як системи управління м/н бізнесом):

-чи є економічний сенс переносити підприємницьку активність і ризики із національного середовища за рубежі держави і чи можуть бути оцінені раніше відповідні прибутки і (або) збитки?

-від яких основних факторів реально залежить прийняття таких рішень?

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

-що потрібно враховувати, передбачати і здійснювати під час ділових операцій на “чужій території” в інтересах забезпечення довгочасної прибутковості цих операції і безпеки їх ведення?

**2.Ера експансії (1850-1914 рр.)**

*Передумови ери експансії.*

Здійснюється остаточне оформлення і структуризація колоніальних імперій на фоні бурхливого розвитку європейських країн, а пізніше США, викликаного промисловою революцією початку 19 ст. і наступними досягненнями технологічного розвитку. Перехід від вивозу екзотичних заморських товарів до видобутку сировини і систематичного плантаційного господарства в колоніальних регіонах як більш вигідних і економічно перспективних сфер зарубіжного бізнесу.

Конкурентні переваги розвинутих європейських держав грунтувались на дешевій сировині, що вироблялась в колоніях. Це спонукало необхідність надходження *інвестицій* у розвиток колоніальної сировинної індустрії. Одночасно зростала роль державного колоніального управління: захисту колоній від зовнішньої загрози і збереження самого колоніального режиму вимагали від метрополій *узгоджених дій влади і національного бізнесу* на території колонії. Оскільки в нього почали залучатись маси робітників-туземців, а вивіз в колонії кваліфікованої робочої сили із метрополій був економічно невигідним, то гостро встали питання *урахування місцевих культурних особливостей*, освіти і соціальних проблем місцевого населення.

Також відбувається інтенсивний розвиток внутрішньоєвропейського м/н бізнесу. Різні темпи розвитку європейських держав у цей період, різниця в забезпеченості природними ресурсами, різний рівень освіти населення і інші подібні фактори дозволили виділити, з одного боку, країни-виробники промислової продукції і з, іншого боку, країни-ринки для цієї продукції (останні у багатьох випадках виробляли дешеву с/г продукцію).

Також - це епоха безперервних торговельних війн між країнами. Цікавим наслідком цього став розвиток виробничих підприємств і філій за кордоном.

Розвивався і міжнародний фінансовий сервіс, міжнародний транспорт.

*Значення ери експансії для м/н бізнесу.*

У цей період досить точно визначились головні мотиви м/н бізнесу, що збереглись і до наших днів:

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

-розширення ринків збуту;

-нові поля застосування (використання) вільних фінансових ресурсів;

-використання сприятливих умов місцевого законодавства (податкового, митного і т.д.).

**3.Ера концесій (1914-1945 рр.)**

*Характеристика.*

Якісно змінилась роль найбільших компаній, які оперували на колоніальних ринках. Не залежно від того, чи йде мова про відому United Fruit, бельгійцях в Конго чи перших нафтових концесіях на Середньому Сході, кругом відповідні компанії-концесіонери перетворюються в *автономні економічні держави*, що здійснюють виробничі, торгові, освітні, медичні, транспортні, поліцейські функції не лише для своїх робітників, але часто і для всіх жителів районів, що належать до концесій.

Відбувається формування на концесійних підприємствах значного прошарку *туземних менеджерів середньої ланки*, яких спеціально навчали, зачасту - на підприємствах і в навчальних закладах самої метрополії. Одночасно зростала і *національна свідомість* колоніальних народів.

Щодо м/н бізнесу в неоколоніальній сфері варто відмітити декілька найбільш характерних моментів. Перший - *поразка Німеччини* у Першій світовій війні і відповідно перерозподіл світових ринків. Другий - *Велика депресія 1929-1932 рр.*: вона з усією гостротою поставила питання про ефективність м/н бізнесу у порівнянні з внутрішньодержавним, і інтернаціоналізація використання людських ресурсів (що характерна для ери глобалізації) вперше заявила про себе саме в ці роки. Відмічені перші масові міграції робочих із Азії, Африки і Латинської Америки на підприємствах країн Заходу. Виникнення двох сильних тоталітарних режимів (в СРСР і Німеччині) показало досить ясно значні *можливості державного управління* зовнішньоекономічною діяльністю, але одночасно і всі слабкі риси держави як “міжнародного підприємця”.

*Значення ери концесій для м/н бізнесу.*

Концесійна ера підготовила грунт для самовизначення колоніальних і напівколоніальних країн в економічному аспекті, а Друга світова війна надала значний політичний імпульс цим процесам. З іншого боку, такі явища, як інтернаціоналізація світового ринку робочої сили і загострення суперництва на світових ринках сировини, напівфабрикатів і готових виробів, головні учасники якого прагнуть придбати конкурентні переваги, використовуючи можливості все більш складної структури м/н бізнесу, означали просунення не лише до наступної ери національних держав, але й до глобалізації бізнесу в цілому.

**4.Ера національних держав (1945-1970 рр.)**

*Особливості розвитку м/н бізнесу.*

Два головних напрямки розвитку м/н бізнесу: по-перше, становлення і бурхливий розвиток десятків нових національних держав, що отримали в наслідок концесійної ери у певному розумінні розвинутий економічний базис і деяку кадрово-технологічну структуру. З другого боку - і всі недоліки колоніального господарського розвитку: від монопродуктових економік до тяжких фінансових проблем. Це стало початковим поштовхом значному розвитку м/н бізнесу: незалежні держави проводили активний пошук ринків збуту традиційних продуктів свого експорту і були активними реципієнтами для будь-яких інвестицій. Це стало поштовхом розвитку м/н ринків капіталу, появі і розвитку ряду нових фінансових інструментів, зростанню сфери м/н аудиту та консалтингу.

З іншого боку, наймогутніші американські корпорації, використовуючи переваги домінуючого положення США у післявоєнний період, вперше практично здійснили прорив до мультинаціонального бізнесу, тобто до якісно нового ступеня розвитку м/н бізнесу фірми, коли весь світ стає, по суті, ареною її конкурентної боротьби і сферою фірмових інтересів. У 60-70 роки їх догнали і перегнали європейські та японські суперники. Завоювання ринків товарів та послуг завжди опосередковується, і в свою чергу опосередковує ще більш жорстку боротьбу тих же суперників на м/н, регіональних та національних ринках капіталів, технологій, робочої сили, інформації і т.д.

Реальне просування національної економіки до ефективного виробництва і сфери послуг потребує певного комплексу, що називається “пакет розвитку”, що включає: технології, капітал, інформації, кваліфікацію і компетентність персоналу, консалтингову підтримку та ін. Але отримати це “відразу і разом”, у 70-ті роки було складно, тому країни, що розвивались і їх фірми брали різні *елементи пакету* в різних країнах і у різних фірм, роблячи його “оптимальним для себе”. Оскільки для реального мультинаціонального бізнесу весь світ - поле його ділової гри, то формування такого пакету для власних цілей або в інтересах партнерів тут можна здійснювати найбільш ефективно.

*Початок глобалізації м/н бізнесу.*

Подальший розвиток мультинаціональності в м/н бізнесі, з зовнішньої точки зору, йшов шляхом зростання кількості МНК, хоча в 70 і 80-ті роки спостерігається якісний прорив: в число найбільших МНК входять фірми країн, що розвиваються і знаходяться на різних ступенях розвитку: Південна Корея, Філіппіни, Індії, Тайваню і т.д. Але внутрішній зміст цього процесу як раз і підготував перехід м/н бізнесу до найвищої точки його розвитку - **глобалізації**.

Якщо в минулому МНК вирішували відносно прості задачі виробництва і дистриб’юції товарів, то за останні десятиліття вони почали вирішувати набагато складніші і глобальніші задачі: С.Ронен визначає їх як створення і використання *сітки мультинаціонального обслуговування*, що включає банки, рекламні агентства, консалтингові фірми, університети, заклади охорони здоров’я і т.д., які опираються на глобальну комп’ютеризацію. У даному випадку не має значення, до якої країни належить той чи інший елемент сервісу - **мультинаціональність не тому космополітична, що у неї “немає вітчизни”** (в кінці кінців Intel все ж таки американська фірма, як Soni - японська, а Siemens - німецька), **а тому, що вона не може дозволити (за інших рівних!) замінити ефективність патріотизмом**.

Формуючи власну сітку мультинаціонального обслуговування, кожна МНК розглядає її як власну гарантію ефективності бізнесу, а той факт, що в кінцевому підсумку ці сітки зливаються в глобальну сітку, просто збільшує ефективність системи в цілому.

*Фактори розвитку м/н бізнесу.*

Фірмовий бізнес потребує різних *рівнів міжнародності* в залежності від двох головних факторів. Якщо розглядати бізнес фірми із країни А в країні Б, то факторна структура буде наступною.

По-перше, рівень міжнародності бізнесу фірми залежить *від глибини її залучення в бізнес* у країні Б. Якщо мова йде про разові продажі товару через експортно-імпортну фірму самої країни А, то це найнижчий рівень залучення практично не відображає ніякої потреби і міжнародній складовій бізнесу - адже такі операції не відрізняються від продаж і розрахунків з іншими фірмами, а вся м/н складова має місце в офісі експортно-імпортної фірми і прихована від виробника.

Інша справа, якщо фірма розпочала виробництво у країні Б, найняла місцевий персонал, розвернула дистриб’ютерську сітку (або вступила у співпрацю) і т.д. Тут максимально проявляється міжнародність: від мовних питань до місцевого податкового законодавства і від репатріації валютного прибутку до участі у місцевих соціальних акціях. Зрозуміло, що між цими двома полюсами лежить цілий ряд послідовних ступенів розвитку міжнародності.

По-друге, міжнародність залежить від *рівня культурної подібності* країн А і Б. Якщо А - це Франція, а Б - Італія, то належність обох країн не просто до Європи, а до одного кластеру європейських романських (латинських) країн, дозволяє визнати високий рівень взаєморозуміння і міжнародна адаптація відповідного менеджменту у культурному (самому складному ) аспекті буде досить простою. Але якщо А - це Франція, а Б - Україна, то справа виглядає суттєво складнішою. І зовсім високий рівень міжнародності потребується у парі “Франція - Японія”, якщо брати до уваги культурні відмінності.

*Роль ери національних держав.*

Ера нац. держав дала вагомий поштовх розвитку м/н бізнесу і зробила його сферою весь світ, в якому перестали існувати закриті системи типу “метрополія-колонія”. Одночасно м/н бізнес вийшов на якісно новий рівень розвитку і тому потребував якісно *нову систему управління*.

Широта оперування бізнесу у всьому світі робить неадекватною вимогам глобальної ефективності фірмового бізнесу попередню формулу “управління зарубіжними операціями”, або “управління ЗЕД”. Потрібна заміна формулою “міжнародний менеджмент”. А той факт, що найпершими це зрозуміли МНК, обумовлений природою МНК - вони першими вийшли на самий високий рівень міжнародності і за глибиною залучення, і за культурним фактором, оскільки глобальна ефективність фірми ( а вона і є головна ціль ) вимагає абсолютної свободи вибору форми діяльності у будь-якій країні і абсолютну свободу вибору самої країни.

**5.Ера глобалізації (починаючи з 70 рр. 20 ст.)**

Цей період розвитку цивілізації взагалі і м/н бізнесу зокрема проходить під знаком революційних технологічних змін, за якими йдуть економічні, соціальні і політичні зміни. Комп’ютерна революція і значний розвиток телекомунікацій практично змінили обличчя всіх традиційних технологій шляхом виведення їх на якісно новий рівень.

Сьогодні на Землі практично не залишилось закритих для міжнародного бізнесу зон і тем.

Реальна глобалізація характеризується тим, що м/н економічні зв’язки охопили практично всі країни планети і кожна з них залежить від м/н бізнесу. Наслідки цього двоякі: з одного боку, країна може користуватись всіма благами, не відчуваючи негативних наслідків відсутності в неї тих чи інших ресурсів, можливостей і т.д. Але, з іншого боку, природною платою за це є і суттєва залежність країни від стану світових ринків в цілому: не можна користуватись лише благами інтеграції в світову економіку, доводиться одночасно нести і ризики цього процесу (світова фінансова криза 1998 р.).

**2.Сутність та фактори глобалізації**

*Глобалізація* - це посилення взаємозалежності національних економік, переплетення соціально-економічних процесів, що відбуваються у різних регіонах світу і спонукають фірми до пошуку кращих умов діяльності.

*Рушійні сили глобалізації:*

-подолання нерівномірного розміщення сировинних і енергетичних ресурсів по території планети;

-природно-кліматичні і економіко-географічні відмінності, що зумовлюють територіальний поділ праці, спеціалізацію країн і викликають розвиток і поглиблення взаємозв’язків між ними;

-досягнення транспорту і комунікацій;

-наростання відкритості ринків і м/н відносин;

-прискорення темпів технологічних нововведень і виведення винаходів на ринок;

-кооперація зусиль багатьох держав в екологічній сфері.

*Гальмуючі фактори глобалізації:*

-відмінності соціально-економічних систем;

-втручання держав в економіку і політика протекціонізму;

-коливання обмінних курсів;

-традиційні конфлікти;

-ідеологічні розбіжності;

-релігійні обмеження.

*Ключові фактори глобалізації:*

-інтернаціоналізація;

-етика;

-підприємництво;

-ділові комунікації.

Вагомий інструмент економічної інтеграції країни в світову економу, а відповідно - інструмент глобалізації як такої, м/н бізнес у сучасних умовах визначається наступними рисами:

1.*Доступність і всеосяжність*. Хоча м/н бізнес і регулюється відповідними законодавствами країн, він поступово перетворюється у невід’ємну можливість практично для будь-якої фірми майже кожної країни, принципово змінюючи стратегічні і тактичні перспективи фірм і відкриваючи перед ними нові потенційні поля ділової активності. У той же час тут, звичайно, є і свої обмеження.

2.*Ступеневість розвитку*. Входження фірми в м/н бізнес, як правило, починається з простих форм звичайної зарубіжної торгівлі і по мірі розвитку досягає вищої форми - МНК. Сутність цієї особливості не зводиться до природної вимоги накопичення досвіду і нарощення потенціалу - і входження в м/н бізнес, і подальші досягнення в ньому будуть пов’язані з подоланням певних порогів: якщо на початковому етапі - поріг, наприклад, якісного рівня товарів фірми і раціональності її витрат, що дозволяє продавати товари за кордоном, то потім це питання грамотного розміщення дистриб’юції, ефективного використання м/н ринків капіталів і робочої сили, грамотної роботи з м/н транспортними сітками і т.д.

3.*Технологічна глобалізація*. Можливості комп’ютеризації, інформатизації і телекомунікацій принципово змінили характер м/н бізнесу, який у сучасних умовах придбав 3 принципово нові риси:

-він може ефективно здійснюватись “не виходячи з офісу”;

-він може здійснюватись в режимі реального часу;

-він може за допомогою телекомунікацій охоплювати всі інтересні для бізнесу ринки товарів, капіталів, робочої сили, інформації і т.д.

4.*”Фінансіарізація”*. Цей термін ввів в оборот Ж.-П. Серван-Шрайбер, і він досить точно відображає найважливішу рису “глобалізованого” м/н бізнесу: фінансовий зміст м/н ділових операцій, починаючи від їх ідеї і закінчуючи реальним результатом, стає серцевиною м/н бізнесу, тим своєрідним центром, навколо якого обертаються всі інтереси, рішення, стратегії.

Пошук і використання м/н конкурентних переваг стали жорстко опиратись на досягнення фінансового менеджменту, новітні і багаточисельні фінансові інструменти, що виростають із гігантських можливостей світового фінансового ринку. У поєднанні з унікальними можливостями комп’ютеризації і телекомунікацій, “фінансіарізація” стала мірилом досконалості м/н бізнесу.

5.*Складний взаємозв’язок національного і інтернаціонального*.

Складний вплив на ділове життя планети конвергентних і дивергентних процесів у сфері національних культур.

З одного боку, глобалізація веде до виключно конвергентних процесів: починаючи з джинсів, телевізорів і гамбургерів до формування мультинаціональної ділової культури, певні принципи і правила якої поділяють практично більшість бізнесменів світу. Але, з іншого боку, зростає національна і культурна диференціація, яка у крайніх формах націоналізму і релігійної нетерпимості проявляється у тяжких конфліктних формах; очевидно цілком природнім є прагнення народів та етнічних общин зберегти свої культурні і національні цінності, стереотипи поведінки, захистити їх від розмивання “усередненою” масовою культурою.

**3.Інтернаціоналізація бізнесу і менеджменту**

*Інтернаціоналізація бізнесу і менеджменту* - поєднання зусиль національних і м/н компаній різних країн у здійсненні різноманітних ділових операцій.

*Багатонаціональні компанії, корпорації (МНК)* - це такі організації, що роблять бізнес у двох або більше країнах, тобто здійснюють значні ділові операції і мають інтереси на ринках іноземних країн.

**Два основних типи виробництва у багатонаціональних корпораціях**:

-*Багатонаціональне виробництва* - компанія має окрему стратегію щодо кожної країни і конкурує з місцевими підприємствами;

-*Глобальне виробництво* - м/н компанії конкурують між собою по всьому світі.

**Основні типи м/н корпорацій:**

1)Американські (Дженерал Моторз, Ай-Бі-Ем);

2)Корпорації іноземного володіння (Соні, Хонда, Нестле);

3)Неприбуткові корпорації (Червоний Хрест, Армія США);

4)Іноземні корпорації з американським володінням (Ліптон).

**Методи виходу корпорацій на м/н ринки:**

1)Обслуговування зарубіжних ринків продуктами, що виготовляються вдома:

-метод сліпого пошуку - компанія пропонує навмання один або декілька найкращих продуктів, які виробляються вдома;

-метод поступового переходу від однієї фази інтернаціоналізації до наступної - компанія пропонує продукти в іншій країні після ретельного дослідження ринку.

2)Вихід на м/н ринки з новими продуктами, що відповідають потребам клієнтів у країні-господаря.

3)Використання різних форм інтернаціоналізації бізнесу.

**4.Шляхи і обмеження інтернаціоналізації бізнесу і менеджменту**

-розвиток м/н економічних відносин і розширення сфери м/н менеджменту;

-використання досвіду управління провідними м/н корпораціями;

-розширення м/н підготовки кадрів менеджерів;

-спільні дослідження проблем м/н бізнесу і менеджменту.

Роль знань в ефективності м/н бізнесу

**Знання як умова розвитку м/н бізнесу.**

Аналіз м/н бізнесу був би не повним без визначення ролі *знань і компетентності* в його ефективності. Без реальної наявності у персоналу і уміння практично використовувати необхідної суми знань, умінь і навиків входження у будь-яку сферу м/н бізнесу не просто не ефективне, але просто не можливе.

Щодо технологічної глобалізації і тим більше фінансіарізації, то вони передбачають найвищий рівень знань персоналу. Ці знання і навички вводять фірму в еліту м/н бізнесу, у те відносно невелике коло корпорацій, які, опираючись на поєднання комп’ютеризації, телекомунікацій і можливостей фінансових ринків і управляючи цією тріадою шляхом компетентності персоналу, досягають головних висот ефективності і максимуму віддачі від вкладених в м/н бізнес ресурсів.

Важливими є знання культурно-національних особливостей зарубіжного бізнесу і уміння використовувати ці знання не лише для зростання ефективності зарубіжних операцій фірми, але і для отримання довготривалих суспільних, політичних, психологічних і інших позитивних ефектів діяльності у країнах перебуття, без яких не може бути сучасного бізнесу, що усвідомлює свою соціальну відповідальність перед своєю і перед іншими країнами.

**Взаємозв’язок накопичення знань і глобалізації бізнесу**

Сучасний процес м/н економічної інтеграції, об’єктивно сам є продуктом інтеграції знань - і не просто знань, а суперсучасних і дуже динамічно обновлюваних знань. Ця система знань породжується м/н бізнес-практикою і глобальна по своїй природі. Це зауваження виключно важливе, оскільки ефект глобалізації, тобто той факт, що ця система знань максимально ефективна саме на світовому полі бізнесу, як раз і визначає головну відмінну рису сучасності. Можна констатувати: неучасть фірми (тим більше країни) у міжнародному бізнесі сьогодні відразу і різко обмежує ефективність бізнесу (потенційну і реальну) за тієї причини, що не може використовувати не просто можливості м/н бізнесу, але і глобального м/н бізнесу. При цьому входження на кожну наступну сходинку має жорстко взаємозв’язані передумови і наслідки, а саме:

-лише накопичення відповідної критичної маси знань і компетентності дозволяє фірмі перейти на наступний рівень глобальності в м/н бізнесі і відповідно потенційно отримати всі ефекти від цього рівня;

-з іншого боку, один з найважливіших ефектів цього (нового) рівня глобалізму - *нове накопичення знань і компетентності* для подальшого просування.

**Тема 2. Сутність м/н бізнесу і менеджменту**

1.Основні цілі і риси м/н бізнесу.

2.Основні форми м/н бізнесу.

3.Сутність м/н менеджменту.

4.Сучасний досвід підготовки менеджерів для м/н бізнесу.

**1.Основні цілі і риси м/н бізнесу**

*Три головні причини розвитку м/н бізнесу:*

1.Доступ до основних ринків робочої сили (ціна, кваліфікація);

2.Вихід до родовищ корисних копалин і джерел сировини;

3.Прагнення нових ринків збуту.

*Основні риси м/н бізнесу:*

1.Отримання прибутку як цільову детермінанту ведення м/н бізнесу відрізняє від аналогічної характеристики національного бізнесу прагнення використовувати для економічно ефективного ведення ділових операцій *переваг виходу за межі* виключно національних кордонів.

2.Підприємці прагнуть використовувати додаткові економічні можливості, що випливають з:

-ресурсних особливостей зарубіжних ринків;

-місткості зарубіжних ринків;

-правових особливостей зарубіжних країн;

-специфіки міждержавних політичних і економічних взаємовідносин, що регулюються відповідними формами міждержавної взаємодії.

3.М/н бізнес є суттєво варіаційний в залежності від глибини залучення (рівня інтернаціоналізації). Вісь розвитку *“виключно національний (внутрішньо- державний) бізнес - мультинаціональний бізнес”* включає етапи росту цього рівня: від разових поставок на зарубіжний ринок до розвинутої структури МНК, для якої НІОКР, виробництво і дистриб’юція є сферами, що покривають всю земну кулю і охоплюють десятки країн і сотні ринків.

4.У наслідок інтернаціоналізації будь-якому бізнесу стає максимально доступним глобальний бізнес-сервіс, тобто абсолютно не залежний від національної належності і орієнтований лише на економічну ефективність пакет різноманітних послуг: від наукових до фінансових і від транспортних до підбору інтернаціональних колективів, який дозволяє сьогодні максимально реалізувати можливості в бізнесі.

5.Врахування в бізнесі *культурного фактору*, тобто сукупності вимог і обмежень, що накладаються культурою даної країни на тих, хто веде в ній (або з нею) бізнес. Ця проблема є гострою настільки, наскільки відрізняються культури країни базування даної фірми і країни її перебуття.

6.*Глобальний характер* м/н бізнесу є його найважливішою рисою: він охоплює світову систему інформаційного ділового обміну, світовий фінансовий ринок, глобальну структуру технологічних нововведень і т.д. В наслідок просування від рівня до рівня інтернаціоналізації зростає значення того, як ця риса проявляється у даному бізнесі, тобто, як ефективність цього бізнесу визначається використанням глобалізації.

7.М/н бізнес як *система обновлюваних і складно взаємодіючих професійних знань* принципово більш високого рівня, ніж наявна в будь-якому національному (внутрішньому) бізнесі.

8.М/н бізнес вбирає в себе найкращі національні зразки, все найкраще у світовій практиці.

9.Інформація - головний стратегічний ресурс, а адаптація - головна стратегічна зброя.

10.Принципова відмінність м/н бізнесу полягає в оберненій оцінці внутрішньодержавної ситуації: негативні тенденції в економіці країни (або окремої її галузі) можуть бути оцінені м/н фірмою по-іншому, оскільки саме ці тенденції можуть відкрити фірмі додаткові можливості бізнесу.

11.На відміну від внутрішньодержавної конкуренції, м/н бізнес може відчувати підтримку своєї держави у боротьбі з конкурентами у багатьох неявних формах.

**2.Основні форми м/н бізнесу**

Підприємства можуть проникати на міжнародні ринки різними шляхами.

1.ЕКСПОРТ. Самий простий шлях проникнення на м/н ринки - експорт продукції. Хоча організація продовжує виробляти всю продукцію у своїй країні, вона може для координації експорту створювати незалежну торговельну компанію або посередницьку службу, яка буде полегшувати укладання угод з іноземними покупцями. З розширенням експорту організація може створити експортний відділ з управляючим по експорту, що відноситься до середнього рівня в ієрархії управління.

2.ЛІЦЕНЗУВАННЯ. Підприємство може продати ліцензію на виробництво своєї продукції іноземній компанії або державі шляхом укладання угоди про ліцензійні платежі. Відповідно до цієї схеми, американська компанія надає іноземній компанії або державі право використовувати патенти або технологію, виробничі секрети, а також надає технологічну і адміністративну допомогу. Іноземна компанія або держава, у свою чергу, заміщає затрати компанії у формі ліцензійних платежів або плати за послуги.

3.СПІЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА. Організація СП полягає у тому, що дві або більша кількість приватних компаній або держав вкладає кошти у виробничі потужності. Учасники є рівними партнерами у бізнесі і отримують прибуток в залежності від частки пакету акцій кожного у СП.

У 1983 р. фірми “Дженерал Моторс” і “Тойота” - дві досить значні автомобільні компанії в своїх країнах - підписали угоду про створення СП для виробництва автомобілей в районі Сан-Франциско. За угодою передбачалось виробляти до 200 тис. невеликих передньоприводних автомобілів типу “Ті” за рік на протязі 12 років. Кожна компанія вклала у бізнес 150 млн. долл. Але “Дженерал Моторс” повинна була внести лише 20 млн. долл, оскільки отримує кредит в 128 млн. долл. під свій завод у Фремонті, штат Каліфорнія. “Тойота” оплачує інженерно-проектні роботи, чим забезпечує фірмі “Дженерал Моторс” економію приблизно в 1 млрд. дол., які вона повинна була б в іншому випадку вкласти у дослідження і розробку. У свою чергу “Тойота” економить до 1,25 млрд. дол., оскільки їй не потрібно купувати землю в США і будувати там свій власний завод. Приблизно половина автомобіля повинна виготовлятись в США - кузов, сидіння, інтер’єр., все інше, включаючи двигун, виробляє Японія. У раду директорів входить однакова кількість представників фірм “Дженерал Моторс” і “Тойота”, хоча президент - голова операцій підприємства - назначається від “Тойоти”.

4.ПРЯМІ КАПІТАЛОВКЛАДЕННЯ. Найсильніша прихильність м/н бізнесу виникає тоді, коли керівництво вирішує випускати продукцію своєї фірми за кордоном і зберігати повний контроль над виробництвом, маркетингом, фінансами і іншими ключовими функціями.

5.МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ володіють і управляють підприємствами в інших країнах. 100 найбільших МНК світу мають філії більше ніж у 20 країнах світу. Багато з них зайняті в обробному секторі, зосереджуючи увагу на переробці с/г сировини і нафти, виробництві синтетичних волокон і електрообладнання.

6.ЛІЗИНГОВІ УГОДИ.

7.М/Н КОНТРАКТИ НА БУДІВНИЦТВО, УПРАВЛІННЯ ТА ІН.

8.ЛОКАЛЬНЕ СКЛАДУВАННЯ І ПРОДАЖ.

**3.Сутність м/н менеджменту**

**М/н менеджмент (ММ)** - це процес застосування управлінських концепцій і інструментів у багатокультурному середовищі і отриманні, завдяки цьому, додаткових вигод і заощадження часу.

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

**10 ключових факторів успіху м/н компаній:**

1.Погляд на себе як на м/н підприємства, що керуються управлінськими командами, які відчувають себе комфортно у всьому світі.

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

3.Агресивна і ефективна реалізація своїх стратегій і їх підтримка великими інвестиціями.

4.Усвідомлення того, що появу технологічних інновацій не можливо довго пов’язати лише із США і розвиток системи продукування технологічних інновацій в інших країнах.

5.Оперування у світі переважно як на єдиному великому ринку, а не як в сукупності індивідуальних малих ринків.

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

7.Розвиток систем, які забезпечують неформальні політичні зміни у світі і причетність цих змін до фірм.

8.Наявність управлінської команди м/н за своїм складом і завдяки цьому здатної краще зреагувати на зміну попиту на провідних ринках.

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

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

**Узагальнюючи практику менеджменту і провідних м/н корпораціях, можна сформулювати такі його особливості:**

1)***наявність надзвичайно різноманітних і комплексних виробничо- технологічних систем***, які дають змогу використовувати переваги так званого горизонтального поділу праці між окремими ланками корпорації, що являють собою продуктові відділення. Наприклад, найдорожча за ринковою вартістю активів корпорація “Дженерал електрик” має 12 таких одиниць бізнесу: базова продукція, турбогенератори, двигуни, транспортне устаткування, великі електропобутові прилади, електроосвітлювальне устаткування, наукомістка продукція, засоби автоматизації, авіадвигуни, авіакосмічна техніка, медичне устаткування, нові матеріали. У таких умовах менеджмент має забезпечити інтегрованість окремих виробництв, що дає можливість підвищити їх дохідність за рахунок нижчих цін на комплектуючі деталі та матеріали від своїх компаній. Крім того, в умовах ТНК-цій використання механізмів трансфертного ціноутворення дає змогу цілком легітимно уникати оподаткування у країнах з високими податковими ставками на прибуток, дохід, додану вартість, зарплату тощо;

2)***наявність розвинених підприємницьких ф-цій (складових) організацій, які дають змогу корпорації будувати й підтримувати надійні зв’язки із зовнішнім середовищем***. Мова йде про такі складові як виробництво, дослідження і розробки, людські ресурси, безпека, фінанси, маркетинг, стратегія. Корпорація не має потреби залучати до виконання цих функцій зовнішні організації. Отже, самі ці функції стають дещо “дешевшими”. Зникає загроза втрати конфіденційності. З’являються можливості утворення ринкової, економічної, технологічної та управлінської синергії. Звичайно, зазначена особливість перетворюватиметься у перевагу за умови тісної взаємодії всіх підприємницьких функцій, підрозділів служб між собою. Крім того, потрібна злагоджена праця трьох вищих ланок керівництва корпорацією: ради директорів на чолі з президентом, вищої ланки менеджменту на чолі з президентом і центрального апарату корпорації на чолі з головним управляючим. А оскільки уникнути суперечностей у цих відносинах складно, то сучасна практика корпоративного менеджменту з метою забезпечення персональної відповідальності вдається до надання всіх трьох посад одній вищій особі;

3)***використання менеджментом корпорацій значних коштів великої кількості індивідуальних акціонерів в інтересах певної їх групи, насамперед членів рад директорів та вищого менеджменту***. Централізоване розпорядження коштами незалежних власників (акціонерів) розширює реальну владу менеджменту корпорацій, яка нерідко перевищує владу держави. Така система часто призводить до серйозних конфліктів між вищим менеджментом і рядовими акціонерами. Цікаво, що подібні конфлікти трапляються навіть у таких провідних корпораціях,

як IBM. У 1994 році внаслідок помилок вищих менеджерів дивіденди по акціях зменшилися в 5 разів у порівнянні з 1989 роком, а ціна акцій знизилась із 175 до 49 дол. Однак це не вплинуло на фінансовий стан вищого керівництва, яке було відправлене у відставку після тривалого багатомільйонного марнотратства;

4)***специфічне адміністрування найбагатших акціонерів у вигляді контролю над власністю***. Відбувається розподіл влади на законодавчу (Рада директорів) і виконавчу (вищий менеджмент), вододіл між якими провести сьогодні практично неможливо. Це зумовлює певне поєднання функцій підприємництва і власне менеджменту в діяльності тих вищих керівників, що входять до складу ради директорів;

5)***існування великої кількості ланок організаційної структури управління, що висуває на перший план проблему децентралізації управлінської діяльності***. Це питання загострюється у зв’язку з територіальним розміщенням окремих частин корпорації у багатьох країнах різних частин світу. Це ускладнює і так званий вертикальний поділ праці, який означає відокремлення управлінської діяльності від безпосереднього виробничого процесу, утворення певної організаційної ієрархії (майстер, начальник цеху, директор та ін.), а також спеціалізацію всередині апарату управління (планування, облік, контроль, регулювання тощо);

6)***деперсоналізація менеджменту***, пов’язана з прийняттям ключових рішень не окремими менеджерами, а певними ланками організаційної структури, групою менеджерів. Ефективність діяльності корпорації залежить тепер не від окремих лідерів, а від усієї команди менеджерів-професіоналів, які пов’язані між собою не тільки різноманітними формами співпраці та взаємозалежності, а й своєрідною бюрократичною корпоративністю. Це, звичайно, не означає приниження ролі особистості у менеджменті;

7)***професіоналізація менеджменту***, яка полягає в тому, що серед керівників різних рівнів, а також фахівців систематично зростає прошарок співробітників, які, крім звичайної вищої освіти, мають додаткову освіту з менеджменту;

8)***формування специфічного феномена корпоративної культури***. Вона - своєрідний психологічний клімат організації, її дух. Корпоративна культура поряд із формальними вимогами служить для працівників орієнтиром, допомагає їх зрозуміти, які вимоги ставить перед ними компанія, яким має бути підхід до ухвалення рішень, які рішення вважаються прийнятними. Корпоративна культура знаходить свій прояв у внутрішній обстановці, що панує в корпорації, її цінностях, способах їх передавання тощо.

**4.Сучасний досвід підготовки менеджерів для м/н бізнесу**

У наш час загальновизнаною є теза про неможливість бути кваліфікованим менеджером без належного **професійного навчання**. Започаткування на початку 30-х років А.Слоуном (“Дженерал моторс”) і П.Дюпоном (“Дюпон де Немур”) у США системи післядипломної підготовки професійних менеджерів дало змогу якісно піднести рівень кваліфікації фахівців менеджменту і маркетингу. Підготовка щорічно в США близько 70 тис. магістрів ділової адміністрації та десятків тисяч в інших розвинених країнах є вагомою причиною ефективного менеджменту провідних міжнародних компаній.

Не існує якоїсь однієї найкращої методики навчання, яка дала б змогу забезпечити найвищу ефективність управлінської діяльності.

Узагальнення досвіду навчання маркетингу і менеджменту у провідних школах бізнесу світу дає змогу вирізнити такі альтернативні підходи до навчання маркетингу, менеджменту, фінансів та ін.:

-кейс-метод Гарвардської школи бізнесу;

-метод досліджень Чиказької школи бізнесу;

-навчання за допомогою практикуючих менеджерів у Кейптаунському університеті (Південно-Африканська Республіка);

-японський підхід до навчання.

Інші навчальні заклади або віддають перевагу одному з запропонованих методів, або ж комбінують зазначені підходи у різному співвідношенні для різних дисциплін і програм.

***Кейс-метод*** було започатковано у Гарвардській школі бізнесу доктором Копеландом ще в 1921 році, хоч активно він почав використовуватись у післявоєнний період. Цей метод приніс всесвітню славу Гарвардській школі бізнесу, яка останні 26 років 6 разів посідала перші місця в 13 проведених журналом “Бізнес-уїк” обстеженнях. Він дає можливість через колективну творчу дискусію на прикладі конкретної абсолютно правдивої ситуації, що містить у собі оригінальний практичний досвід, виробити у слухачів цілком конкретні практичні навички.

*Переваги кейс-методу:*

-наближеність до життя в бізнесі;

-двоетапне обговорення (мікрогрупа і програма в цілому);

-співпраця слухачів і формування навичок роботи в групі;

-співпраця слухачів із викладачами;

-можливість перевірити пропозиції реальною практикою;

-розмаїття підходів;

-висока мотивація навчання;

-формування навичок прийняття рішень.

*Проблеми:*

-високі витрати на підготовку кейсів (до 2 тис. дол. на 1 кейс);

-потреба у висококваліфікованих дослідниках для підготовки нових кейсів;

-старіння кейсів;

-складна методика проведення занять і потреба тренінгу викладачів;

-спеціальні аудиторії (амфітеатр, модернізована система дощок, технічні засоби та ін.);

-відсутність індивідуального підходу.

***Метод досліджень Чиказької школи*** бізнесу, другої за віком, заснованої у 1898 році, грунтується на самостійних дослідженнях слухачами публікацій і діяльності корпорацій з певних питань, наступному обговоренні отриманих висновків і результатів і внесенні пропозицій щодо прийняття відповідних рішень у компаніях. Слухачам надається право не тільки самостійно обирати тему дослідження, а й наукового керівника, план опанування дисциплін у межах встановленої логіки навчання. Виконавши низку досліджень літератури і корпорацій з різних дисциплін, слухачі набувають навичок не лише консалтингової діяльності, а й вміння співпрацювати з різними працівниками компанії.

*Переваги:*

-високий рівень фундаментальної підготовки;

-гнучкість програм і змісту навчання;

-конкуренція серед слухачів;

-конкуренція серед викладачів, до яких записується певна кількість слухачів;

-формування надійних практичних навичок аналізу, обгрунтування концепції, прийняття рішень, які спрямовані в майбутнє;

-співпраця з компаніями та обгрунтування для них комплексних пропозицій;

-розвиток самостійності слухачів, відповідальність за результати, вміння працювати у складі тимчасових проектних груп.

Проблеми:

-необхідність створення великого банку публікацій, що можуть бути предметом дослідження з конкретних дисциплін;

-високі вимоги до викладачів, які мають поєднувати у своїй діяльності педагогічну діяльність, дослідження, консалтинг і вміння організувати колективну роботу;

-надмірна індивідуалізація навчання, що утруднює групову роботу серед студентів і призводить до різного рівня кваліфікації;

-складність започаткування і підтримання взаємовигідних стосунків із компаніями.

***Підхід Кейптаунського університету*** полягає в тому, щоб залучати до викладання не окремих тем, а цілих курсів менеджерів-практиків, які мають певний хист до педагогічної роботи і досвід викладацької діяльності. Річ у тім, що в Південній Африці дуже мало викладачів, здатних викладати дисципліни з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнесу. Тому інтеграція теорії і практики тут здійснюється шляхом активного і продуманого суміщення викладацької роботи на засадах залучення управлінського персоналу провідних компаній, які закінчили, як правило, провідні школи бізнесу США і мають ступінь магістра ділової адміністрації.

*Переваги:*

-практична спрямованість навчання: вивчається те, що корисно і стосується справи;

-добрі знання слухачами сучасних проблем і реального досвіду бізнесу, інструментів менеджменту;

-економія витрат на утримання викладачів;

-проведення значної кількості занять безпосередньо в компаніях;

-дієві зв’язки навчальних закладів із компаніями.

*Проблеми:*

-труднощі формування команди викладачів;

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

-порушення логіки опанування навчального плану і розкладу через зайнятість викладачів;

-недостатній рівень фундаментальної підготовки слухачів.

***Японський підхід до навчання менеджменту і маркетингу*** грунтується переважно на підготовці фахівців у навчальних центрах в середині компаній, орієнтуючись насамперед на власний досвід фірми. Однак викладачі для таких центрів готуються переважно централізовано в Токійському інституті менеджменту.

*Переваги:*

-чітка орієнтація навчання на практику роботи у конкретній компанії;

-висока мотивація навчання;

-відсутність бар’єрів між навчанням і практикою;

-висока віддача від навчання, оскільки підготовка здійснюється під певні посади;

-сприятливі матеріально-технічні й фінансові умови для навчання.

*Проблеми:*

-недостатня фундаментальна підготовка, завищення ролі прикладних дисциплін;

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

-висока вартість навчання в розрахунку на одного слухача.

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

**Тема 3.Загальна характеристика м/н бізнесу і менеджменту**

1.Середовище м/н бізнесу.

2.Здатність менеджерів до м/н бізнесу і методи їх визначення.

3.Рольові функції м/н менеджера в контексті аналізу зовнішнього середовища

4.Особливості основних задач та ф-цій м/н менеджменту.

**1.Середовище м/н бізнесу**

Зовнішнє середовище, в якому оперує фірма, принципово важливо для будь-якого бізнесу незалежно від його направленості і масштабів. Але для м/н бізнесу воно має особливе значення: якщо у власній країні все “більш менш знайоме”, то, з виходом на м/н ринок фірма попадає часто не лише в незнайоме економічне, політичне, соціальне і культурне середовище, але - що не менш важливо - і в обстановку, коли не є очевидними можливості і джерела його вивчення і адекватної оцінки.

Розглядання факторів середовища, в якому ф-нує м/н бізнес, зосереджене на 4 складових (факторах):

1)культура;

2)економіка;

3)політика;

4)технологія.

1)КУЛЬТУРА. Під культурою розуміють домінуючу у суспільстві систему цінностей, вірувань, звичаїв і установок. Кожне суспільство має свою культуру, яка вливає на стиль повсякденного життя.

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

*Форми прояву культури:*

Цінності Звички Вірування

Позиція Мораль Традиції

Поведінка Мистецтво Закони

*Основні характеристики культури:*

-культура не є біологічною рисою, а являє собою результат навчання і досвіду (Learned);

-люди причетні до культури певних соціальних груп (Shared);

-к. передається від покоління до покоління (Trunsgenerational);

-к. пов’язана з певними символами (Symbolic);

-к. - певна система, цілісність і має власну структуру (Patteerned);

-к. грунтується на здатності людей пристосовуватись до змін (Adaptive).

Культуру США можна охарактеризувати як індивідуалістичну, неформальну, матеріалістичну і орієнтовану на самоцінність часу. У той же час в Японії і Китаї групі приділяється набагато більше уваги, ніж індивіду. Підпорядкування і співробітництво важливіше індивідуалізму. Американська культура не приділяє великого значення традиції, церемонії і формальності, які є важливими характеристиками латиноамериканської, ближньо- і далекосхідну культури. Американці не люблять “ходити навколо справи” і віддають перевагу без церемоній відразу переходити до діла. Але в Латинській Америці або Саудівській Аравії прийнято спочатку порозмовляти на теми, що не відносяться до справи, і лише після цього зосередитись на справжній цілі зустрічі.

Американці поважають придбання, що символізують високий статус, у той же час у багатьох суспільствах незахідного типу набагато вищий інтерес до естетичної і духовної сторони буття. Аналогічним чином зацикленість американців на часові не знаходить розуміння у східній культурі, яка розглядає час як дещо без початку і кінця. Так, східні бізнесмени часто недбайливо відносяться до часу зустрічей і строків, що виводить із себе американців, німців і швейцарців. У багатьох країнах наради починаються з тривалого спілкування і чашки кави або чаю. “Американцю, обуреному “втратою часу” варто знати, що під час на вигляд безцільних розмов відбуваються важливі зрушення в бік встановлення взаєморозуміння і довіри, що принципово важливо для подальшого ведення справ”. З урахуванням цих обставин люди, які “проламуються” в бізнес у цих країнах, не будуть достойно віддячені (винагородженні).

Мова - ще один аспект культури - зажди створює труднощі для організації, що веде свої справи за кордоном. В силу розбіжності значень у схожих словах, а також проблем, пов’язаних з перекладом, можуть виникати бар’єри на шляху обміну інформацією. Збільшити їх непроникливість може незбігання мови жестів і взаємодіючих культурах.

Відмінності між культурами виражаються у незбіганні установок з приводу влади, значення роботи, ролі жінки у суспільстві, готовості ризикувати і навіть кольорових переваг. Дослідники встановили, що саме проблеми людини, обумовлені роботою в іншій культурі, як правило стають причиною неудач. Тому, щоб досягти успіхів, організаціям і керівникам потрібно виявляти культурні відмінності і відповідним чином змінювати поведінку в міжособових контактах, змінювати стиль і методи ділової практики і керівництва.

Приклади впливу культури суспільства на підходи в менеджменті:

-централізація проти децентралізації прийняття рішень;

-безпечність проти ризику;

-індивідуальні винагороди проти групових;

-неформальні процедури проти формальних;

-висока організаційна лояльність проти низької;

-кооперація проти конкуренції;

-короткострокові горизонти проти довгострокових;

-стабільність проти інновацій.

2)ЕКОНОМІКА.

Фірми, що працюють у м/н середовищі, повинні аналізувати економічні умови і тенденції і спостерігати за економікою тих країн, де вони ведуть або планують вести справи. Аналіз середовища сприяє підвищенню ефективності процесу прийняття рішень і планування.

***Структура основних даних економічного аналізу зовнішнього середовища, необхідних м/н менеджеру:***

1.Місце країни за показниками: ВНП(ВВП), темпи економічного росту, темпи росту інвестицій, зовнішньоторговельний обіг, імпорт товарів і послуг (те ж - у питомих показниках).

2.Населення країни в цілому і регіонів проникнення окремо; статево-вікова структура населення в динаміці.

3.Структура суспільства і питома вага окремих соціальних верств з характеристиками їх особового і сімейного доходу; динаміка цих показників.

4.Ресурси основних видів, що цікавлять фірму, з ранжуванням за:

-наявністю в країні і регіонах;

-вартісною оцінкою;

-рівнем дефіцитності.

Особлива довідка про можливість отримання цих ресурсів у суміжних країнах.

5.Основні характеристики можливостей зв’язку (кількість телефонів на тисячу жителів; різновидності і ефективність роботи пошти; основні характеристики комп’ютерно-сітьових послуг).

6.Інтересуючі фірму характеристики транспортних комунікацій (в контексті “як можна привезти?”, “як можна відвезти?”).

7.Рівні оплати праці в інтересуючих фірму сферах бізнесу ( за основними категоріями найманих працівників); прийняті у країні форми оплати праці.

8.Загальна оцінка розвиненості і можливостей:

-галузей - ймовірних конкурентів;

-галузей - ймовірних постачальників;

-галузей - ймовірних споживачів.

9.Основні елементи валютного регулювання у країні.

10.Основні елементи торгових і експортно-імпортних обмежень у країні.

11.Розвиненість науково-технічної і консультаційної діяльності в країні (напрямки, фірми, можливості залучення).

12.Рівень основних економічних проблем у країні (інфляція, безробіття, регіональні і галузеві депресивні явища, бідність і т.д.).

*Ключові характеристики національних економік як елемента середовища м/н бізнесу і менеджменту:*

-стабільність і рівень розвитку;

-рівень інфляції;

-стабільність національної валюти.

*Класифікація національних економік за рівнем розвитку:*

-розвинені країни;

-країни з перехідною економікою;

-слабо розвинуті країни, або країни, що розвиваються.

*Особливості слабо розвинутих країн з позиції м/н бізнесу і менеджменту:*

-низький рівень виробництва ВНП на душу населення;

-низький рівень життя населення;

-слабкий розвиток промисловості, освіти, системи розподілу і комунікацій;

-значна кількість державних регуляторів і втручання держави в економіку;

-нарощування ПІІ;

-в цих країнах проживає понад 80% населення, на їх частку припадає 25% світової ділової активності.

1. ПОЛІТИКА включає три фактори впливу на діяльність БНК (МНК):

*1.Урядові позиції щодо м/н операцій:*

-стимули для започаткування бізнесу в країні - господаря (низькі %-ві ставки за кредит, податкові пільги, прискорена амортизація, дотації і субсидії);

-встановлення різних вимог до м/н компаній виходячи зі свого суверенітету (обмеження частки іноземного капіталу у статутному фонді підприємств, вимоги продавати товари і технології на місцевих ринках, створення робочих місць для місцевого населення і т.д.).

*2.Ефективність державного управління:*

-наявність бюрократичних структур, що заважають діяльності БНК (МНК);

-вплив бюрократичних структур на законодавство у власних інтересах;

-хабарництво. Закон про корупцію в ЗЕД США (1977 р.) забороняє американським компаніям давати хабарі іноземним урядам. У Франції, Великобританії це не забороняється, а навпаки, сума хабарів вираховується з податку.

*3.Політична стабільність:*

-експропріація і націоналізація;

-політичні ризики (макроризик і мікроризик);

-тероризм.

Фірми, що виступають на м/н ринках, повинні рахуватись з багатьма законами і регулюючими актами. Останні відносяться до таких питань, як оподаткування, патенти, трудові відносини, стандарти на готову продукцію, ціноутворення і надання відомостей державним установам. Наприклад, закон про недобросовісну конкурентну боротьбу в Німеччині забороняє підприємствам користуватись заохочувальними купонами і відривними ярличками в упаковці товару у цілях просування товарів на ринок. Подібні заходи широко використовують американські компанії на внутрішньому ринку, але для німецького ринку вони повинні розробляти інші способи приваблення споживачів.

Ціноутворення часто жорстко регулюється за допомогою антидемпінгового кодексу ГАТТ/СОТ. Цей кодекс дозволяє країнам вводити нижні обмеження на ціни продуктів, що надходять на їх ринки ззовні і за нижчими цінами, ніж ті, що є на внутрішньому ринку.

Найважливішими джерелами м/н приватного права є

-м/н угоди,

-внутрішнє законодавство держав,

-судова і арбітражна практика,

-звичаї.

***Структура правового аналізу:***

1.Загальна оцінка узгодженості системи права у країні з основними положеннями м/н права.

2.Регулювання експортно-імпортних операцій, що цікавлять фірму (включаючи питання м/н перевезень).

3.Регулювання в’їду/виїзду приватних осіб.

4.Захищенність власності і прав особистості.

5.Регулювання переміщення капіталу, експорту прибутку, інших фінансових операцій через кордон.

6.Оцінка елементів комерційного права, які можуть цікавити фірму.

7.Регулювання створення і трансформації бізнесу.

8.Регулювання трудових відносин.

9.Регулювання цін.

10.Елементи антимонопольного законодавства, які можуть торкатись інтересів фірми.

11.Докладно: питання оподаткування фірм і приватних осіб.

12.Загальна оцінка стабільності правової системи країни.

На операції в сфері м/н бізнесу впливають політичні фактори (політичні події і рішення). Соціальна напруга може порушувати процес виробництва або обмежувати збут, якщо хвилювання направлені проти заводу іноземного володіння. Політичні дії проти уряду або несподівана зміна режиму, як мінімум, означають збільшення невизначеності для експортера або іноземного інвестора.

Потрібно відмітити, що такі події, як революції і націоналізації, є виключенням, а не правилом. Майже у всіх країнах поточний політичний процес виражається у певних змінах державної політики, а не виливається у перевороти, аднак, і такі зміни відображаються на бізнесі. Наприклад, перемога ліберальної партії в Канаді з лідером П’єром Трюдо у 1980 р. призвела до відмови від програм підтримки бізнесу на користь програм, націлених на вилучення частини капіталовкладень американських фірм з канадської економіки. У той же час французькі соціалісти на чолі з Франсуа Міттераном не почали націоналізацію, як очікувалось.

Політичні фактори потрібно оцінювати до вкладення капіталів чи прийняття на себе обов’язків із збуту. По мірі надходження інформації і зміни обставин необхідно коректувати відповідні прогнози. Звичайно, можна було б прагнути до виключення будь-якого ризику. Але у тих випадках, коли потрібний продукт можна отримати із єдиного джерела, тоді фірмі необхідно залишитись на іноземному ринку, контролюючи рівень ризику і використовуючи відповідні методи його зниження.

***Структура основних даних політичного аналізу зовнішнього середовища, необхідних м/н менеджеру:***

1.Політичний режим в країні-господаря (країні перебуття) і його відношення з країною базування.

2.Міждержавні (міжрегіональні, міжміські) угоди між країною перебуття і країною базування.

3.Участь країни в політичних блоках і м/н економічних союзах (можливий вплив на майбутній бізнес: можливості, небезпеки).

4.Політичні партії і громадські організації в країні базування, які мають тісні контакти з владою, політичними партіями і громадськими організаціями країни перебуття.

5.Найвидатніші політичні лідери (короткі біографічні дані).

6.Основні політичні партії і найвпливовіші громадські організації в країні перебуття.

7.Основні політичні суперники, що борються за владу у країні, і сутність їх принципових позицій в економічних, соціальних і правових питаннях.

8.Коротка характеристика зв’язку “бізнес-політика” (фірми, партії, лідери).

9.Найближчі вибори парламенту і президента (або їх аналогів у країні), перспективи їх результатів і ймовірний вплив на бізнес і на відношення з країною базування.

10.Роль і вплив регіональної влади (з урахуванням регіонів проникнення фірми).

11.Політична обстановка у регіонах проникання фірми.

12.Загальна оцінка політичної стабільності у країні.

4)ТЕХНОЛОГІЯ:

-Рівень технології в країні-господаря;

-Взаємозв’язок між технологією і операціями м/н компаній;

-Витрати на сировину, енергію, транспорт і ін.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика середовища для національних і м/н компаній**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика середовища | Національні | Міжнародні |
| *Освітнє середовище*  1.Мови (говорити, писати, спілкуватись) 2.Освітні системи (якість, рівень, тривалість) | Одна  Не створює  напруження | Багато  Створює велике  напруження |
| *Соціальне середовище*  1.Цінності, позиції (через досягнення, сприйняття ризику, наукові методи роботи)  2.Соціальна організація (влада, статус, ролі, інститути, мобільність соціальних систем) | Однорідні  Подібна | Різноманітні  Різна |
| *Політико-правове середовище*  1.Політична орієнтація (влада, ідеологія)  2.Правове середовище (закони, кодекси, регулятори)  3.Національний суверенітет  4.Урядова політика | Державна  Цілком  уніфіковане  Один  Подібна | Транснаціональна  Різне  Багато  Різні |
| *Економічне середовище*  1.Економічний розвиток (слабкий розвиток, індустріалізація)  2.Економічна система (капіталістична, змішана, соціалістична) | Подібні стадії  Подібна | Різні стадії  Різна |

**3.Рольові функції м/н менеджера в контексті аналізу зовнішнього середовища**

Структурування ролевих функцій м/н м/ра є важливим, оскільки їх виконання значною мірою залежить від того, наскільки добре менеджер знає і розуміє базові елементи зовнішнього середовища і ті проблеми, які супроводжують в ньому роботу фірми. Виділимо 7 основних ролей м/н менеджера.

**1.М/н менеджер як організатор стратегічного пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку**

На цьому етапі організуюча роль м/н менеджера передбачає рішення 3 ключових проблем:

-виділення спільно з командою ключових напрямків пошуку;

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

-остаточний вибір перспективних можливостей (з особливим упором на контроль результатів аналізу і провідну роль м/н менеджера на всіх попередніх переговорах з ймовірними партнерами).

**2.М/н м/р як стратегічний мотиватор**

Передбачається особлива роль м/н м/ра в остаточному визначенні тих стратегічних мотивів, якими буде керуватись фірма, вибираючи ті чи інші напрямки і можливості виходу на м/н ринок.

**3.М/н м/р як культурний аналітик**

Цю роль на відміну від маркетингових, економічних або юридичних задач ніхто, крім самого менеджера, виконати не може: саме він повинен бачити і розуміти особливості країнової (національної) культури; саме він повинен продивитись всі проблеми комунікацій для забезпечення ефективності менеджменту, і, лише він може контактувати з топ-менеджерами зарубіжних фірм з урахуванням їх національних стереотипів. За всіма цими причинами культурний аналіз - основа роботи менеджера із зовнішнім середовищем.

**4.М/н м/р як ефективний організатор і керівник інтернаціонального колективу**

Зовні здається, що ця роль, як і попередня, потребує лише знань в області культури, але при ближчому аналізі стає ясним, що значною мірою необхідно залучення і економічних, і політичних, і юридичних знань.

**5.М/н м/р як дипломат**

Ця роль передбачає не просто комплексне знання зовнішнього середовища, але і значний, саме дипломатичний талант, який практично є необхідним кругом: від грамотних, тонко проведених переговорів до рішення непростих проблем взаємовідносин з владою в країні перебуття.

**6.М/н м/р як громадський діяч**

У цій, на перший погляд, дещо незвичній ролі м/н м/р виступає досить часто, оскільки він представляє за кордоном не лише свою фірму, але у певних обставинах свою країну і свій народ. Участь у громадському житті країни перебуття - обов’язкова умова ефективності і стабільності бізнесу за кордоном, хоча зрозуміло, що масштаби цієї участі суттєво відрізняються в залежності від масштабів самого бізнесу.

**7.М/н м/р як “стратегічний оптимізатор” м/н бізнесу**

У цій особливій ролі м/н м/р виходить за рамки даної країни перебуття, піклуючись рпо оптимальність бізнесу фірми в цілому. І тут його чекають непрості рішення, у яких особливого врахування і тонкої оцінки потребують політичні і економічні аспекти зовнішнього середовища.

**4.Особливості основних задач та ф-цій м/н менеджменту**

Задачі:

1.Комплексне вивчення, аналіз і оцінка зовнішнього середовища м/н бізнесу в інтересах пошуку і реалізації джерел конкурентних переваг фірми.

2.Поглиблений аналіз і оцінка культурного фону у кожній країні перебуття і використання його можливостей (врахування обмежень) при розробці стратегічних, тактичних і оперативних рішень щодо функціонування і розвитку фірми як у даній країні, так і в цілому.

3.Оцінка, вибір і практичне використання організаційних форм, в рамках яких здійснюються зарубіжні операції фірми, з тим щоб максимізувати ефект використання економічного потенціалу і правових можливостей країни перебуття.

4.Формування і розвиток мультинаціонального колективу фірми і її підрозділів у країні базування і в країнах перебуття в інтересах максимального використання особистого потенціалу робітників, можливостей окремих колективів і кросс-національних ефектів від взаємодії всередині фірми.

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

**Тема 4. Досвід організації менеджменту в різних країнах**

1.Культурне середовище м/н м/нту.

2.Національні школи і досвід менеджменту в різних країнах.

3.Порівняльний аналіз американського і японського менеджменту.

**1.Культурне середовище м/н м/нту**

Економічний, політичний і правовий аналіз зовнішнього середовища дозволяє визначити і оцінити, чи має сенс для фірми робота у даному регіоні, країні. Якщо ж відповідні висновки зроблені і узгоджені із стратегічними задачами фірми, на перший план виступає задача максимально ефективної роботи у вибраних майбутніх країнах перебуття.

Ця задача включає дві базові складові: з одного боку, необхідний вибір відповідних організаційних форм і масштабів проникнення. Друга складова проблеми ефективної роботи фірми у країні перебуття - врахування і ефективне використання культурного фону країни.

*Роль культурного фактору в м/н м/нті*

Розрізняють три основні принципові позиції:

1.Першу представляють так названі ***універсалісти***: їх точка зору полягає в тому, що значення культурного фактору перебільшено і, оскільки всі люди більш менш однакові, не потрібно робити будь-які суттєві поправки на культуру і тим більше чекати від них суттєвого приросту ефективності управління національними колективами.

2.Прихильники 2 позиції стверджують, що країни і нації розрізняються не за культурною традицією, а головним чином - *рівнем економічного розвитку*. Цей підхід так і називається: економіко-кластерний. У відповідності до нього м/н менеджер повинен шукати відповіді на питання ефективного управління саме у контексті порівняльного економічного розвитку країн перебуття і країни базування.

3.Третя точка зору відстоює важливу роль саме культурного фону, вважаючи, що його вивчення і практичне використання відповідних результатів підвищує *ефективність м/н м/нту*. Більше того, особливості країн, абсолютно несхожих саме у культурно-історичному розвитку, дають часто однаково високі кінцеві економічні результати, але побудовані на абсолютно різних основах менеджменту.

США і Японія на сьогодні - дві найрозвинутіші країни світу, що досягли найбільшого економічного добробуту. Уявімо на хвилинку, що японські менеджери стали управляти всіма підприємствами в США, а американські - в Японії; що б з цього вийшло?! Абсурдність картини неважко уявити: мова йде про дві принципово несхожі культури взагалі і культурах менеджменту зокрема. Цей приклад підтверджує положення, що культурно-кластерний підхід (так називається третя позиція) відображає виключно складні реалії, проблеми і можливості феномену національної культури для практики м/н м/нту.

***Основні аспекти культурного середовища:***

-фізичні особливості,

-поведінка,

-належність до групи,

-значення роботи, професії,

-ієрархія потреб,

-комунікації.

Отже вивчення і врахування національно-культурних особливостей окремих працівників буде підвищувати ефективність їх роботи і діяльність м/н фірми в цілому, а також забезпечувати в середині фірми і в її зовнішньому середовищі атмосфери національно-культурної гармонії і соціального миру, цих найважливіших складових того, що можна назвати *якістю життя у фірмі* в самому широкому розумінні цього слова.

*Комунікації в системі м/н м/нту*

Однією із найскладніших проблем культурної взаємодії у системі м/н м/нту є комунікації.Практика м/н дозволяє виділити і сформулювати ряд ключових проблем, з якими стикається менеджер МНК (фірми) у повсякденній роботі і які суттєво залежать від культурного фону.

**1.Мовні бар’єри.**

Першою і природною перепоною для ефективних комунікацій в м/н фірмі є часто мовні бар’єри. Практика м/н бізнесу виробила декілька основних рецептів рішення цієї проблеми, і першим серед них потрібно визнати *спілкування на головній мові м/н комунікацій - англійській.* Знання англійської в обсязі, достатньому для серйозних ділових контактів, - абсолютна вимога для будь-якого менеджера у сучасних умовах.

Суттєво гірше виглядає з точки зору ефективності комунікацій робота через перекладача. Оскільки особисті і конфіденційні домовленості, врахування тонких нюансів ділової бесіди, створення невимушеної атмосфери і навіть досить корисний іноді гумор - обов’язкові атрибути ділового спілкування, зрозуміло, що робити це через перекладача - ніяк не кращий вихід з положення.

Що стосується конкретних національних мов, то лишнім буде нагадування про виключну корисність для бізнесу оволодіння ними, і досвід багатьох МНК доказує це.

Суттєву допомогу і в подоланні самого мовного бар’єру, і в налагодженні комунікацій всередині м/н фірми надають місцеві спеціалісти і менеджери, які володіють мовою країни базування.

**2.Невербальне спілкування.**

Важливими є оцінка і врахування *спілкування без слів* (жестів, поз, форм привітання, різних ритуалів і т.д.). За даними Мехребієна лише 7% головної інформації під час спілкування передається словами, а 55% сприймається через вираз обличчя, пози, жести, 38% - через інтонації і модуляції голосу. Не вчасно вставлена у розмову пауза, безневинний (з точки зору своєї культури) жест, не адекватно сприйняті співбесідником із іншої культури, - все це може не лише спотворити враження від реально сказаного, але й визвати жорстку негативну особисту реакцію співбесідника, лише тому, що “ми сприймаємо людей іншої культури через призму нашої власної культури.

**3.Сприйняття.**

Нема сумнівів у тому, що негативний досвід, набутий раніше у спілкуванні з тією чи іншою особою, буде суттєво відбиватись на те, як ми сприймаємо і інтерпретуємо інформацію, що отримуємо від нього взагалі - це добре відомо будь-якому менеджеру. Але наскільки сильніше можуть в цьому розумінні діяти уявлення, переконання і традиції національно-культурного характеру, тим більше, коли вони взаємодіють з аналогічними константами інших, суттєво відмінних культур! Виявлення в ході ділової бесіди глибокої поваги до старших за віком буде природнім і необхідним у рамках східної та ісламської культур, але представник західної культури може сприйняти це як ознаку відсталості партнера, його бажання зберегти похилого віку персонал на посадах, що в його уявленні є гальмом прогресу.

*Врахування нюансів сприйняття через призму другої культури* - необхідна риса професійно підготовленого менеджера.

**4.Стереотипи.**

Стереотипізація може розглядатись як похідна від неадекватного сприйняття: наклеювання деяких ярликів представникам іншої нації або культури призводить до відмови від об’єктивного сприйняття і аналізу інформації, заміни *національними штампами.*

Якщо бізнесмен вважає свого партнера хитрим шахраєм на тій підставі, що останній належить до певної нації, то навряд чи він буде сприймати ділову інформацію і поведінку партнера взагалі як чесну і відверту.

Національна стереотипізація, як правило, - досить складний продукт розвитку тієї чи іншої культури, впливу певної ідеологічної обробки, політичних подій і інших процесів. Ця проблема може досить суттєво ускладнити і контакти, і ділові зв’язки в м/н бізнесі. Головне завдання грамотного м/н менеджера - в подоланні цієї важкої спадщини.

**5.Обставини часу і місця.**

Можна виділили 3 головні моменти:

1).значення плану і порядку в комунікації: їх дотриманню надається особливе значення у східній і ісламській культурі, у той час як західна звертає на це набагато менше уваги. Зміна порядку зустрічі, узгодженої програми переговорів, спроба почати обговорювати раптово виникаючі теми і т. д. - все це може бути розцінено представниками відповідних культур як спроба партнера погіршити їх позиції на переговорах і в майбутніх спільних справах взагалі.

2).місце ділового контакту за певних обставин також відіграє значну роль в ефективності комунікацій. У бізнес-лутературі немало прикладів того, як італійські або латиноамериканські бізнесмени дещо шокують своїх партнерів із США або Скандинавії, запрошуючи їх на ділові бесіди у кафе або бар, де гостинні господарі попутно ведуть приватні бесіди зі своїми друзями чи родичами. Знайомство з такими, взагалі не надто важливими, елементами чужої культури дозволяє грамотному м/н менеджеру нормально сприймати деякі дивовижності такого роду і ефективно вести комунікації за будь-яких умов.

3).особливим питанням комунікації є повага до часу (пунктуальність). Цінність цієї якості дуже висока у США і в Європі, але, наприклад, країни латиноамериканського кластеру не приділяють цьому питанню серйозного значення, і запізнення бізнесмена на ділову зустріч на півгодини або навіть на годину не вважають великою проблемою. Відповідно знайомство м/н менеджера з цією стороною національної ділової культури допоможе адекватно побудувати поведінку і доцільні реакції під час контактів.

**6.Етика.**

У будь-якій національній культурі питання моралі і етики відіграють першорядну роль, і вони можуть суттєво впливати на ефективність комунікацій. Від питань зовнішнього вигляду на ділових переговорах у чужій країні і до великих проблем моральної прийнятності тієї чи іншої реклами з точки зору норм даної культури - у свій цій широкій гамі питань м/н менеджер повинен проявляти *глибоке знайомство з місцевою культурною традицією і максимум такту при оцінці прийнятності тих чи інших комунікаційних кроків і дій.*

**7.Інформація в системі управління.**

Ще одна проблема, що суттєво впливає на ефективність комунікацій в м/н фірмі, - вплив централізації і децентралізації в системах інформаційного обміну, обробки і прийняття рішень.

Загально відомий той факт, що ділові культури різних націй суттєво відрізняються у таких характеристиках, як контроль над інформацією, що циркулює у фірмі, включаючи і ту, яка попадає у фірму із зовнішнього середовища і поступає в середовище із фірми. Одночасно суттєву роль відіграють і ті інформаційні контури, які так чи інакше задіяні в системі управління, їх взаємодія (чи відсутність такої) між собою.

Наприклад, на думку дослідника Роберта Уорчестера, американські фірми поєднують явно виражену централізацію з забезпеченням безперешкодного інформаційного обміну між рівнями ієрархії, у той час як характерна риса англійського менеджменту - виключно інтенсивна однорівнева комунікація при вкрай обмеженій міжрівневій. Структури управління у фірмах арабських країн майже зовсім позбавлені будь-якого інформаційного обміну, а китайські системи менеджменту - строго ієрархічні з чітко дозованою і повністю контрольованою інформацією в умовах жорстко централізованого управління нею. Дуже цікаво трактується італійська комунікативна система, у якій інформація циркулює в рамках замкнутих частин окремих ієрархічних структур, а обмін інформацією між цими структурами майже не відбувається.

**8.Етноцентризм.**

Суттєвою перешкодою на шляху ефективної комунікації є проявлення етноцентризму, тобто переконання у зверхності своєї нації над іншими в інтелектуальній, економічній, естетичній, силовій та різних інших сферах, не кажучи вже про крайній прояв цього - шовінізму. Викривлене сприйняття, упередженість оцінки, небажаність уважно аналізувати і інші негативні інформаційні наслідки етноцентризму очевидні.

Обговорення проблем комунікацій в м/н менеджменті робить очевидним ствердження: при всіх їх різноманітності і складності **м/н менеджер уже на етапі аналізу культурного зовнішнього середовища може зробити виключно багато для їх успішного рішення** в процесі здійснення зарубіжних бізнес-проектів, у всякому випадку цей аналіз обмежить його від можливих помилок у сфері комунікацій, яка за ствердженням Ронена і Мескона забезпечує 60-80% ефективності діяльності фірми.

*Врахування національних стереотирів у діяльності м/н менеджера*

Заключним етапом аналізу культурного зовнішнього середовища є аналіз стереотипів поведінки, характерних нації в цілому і її бізнесменам, менеджерам і спеціалістам зокрема.

**1.Американський національний стереотип (США).**

Жителя США можна вважати продуктом змішання різних національних культур, причому умови життя і багаторічний “клімат демократії” дозволили певною мірою взяти все найкраще віл різних націй і формувати із нащадків емігрантів образ типового американця., що характеризується наступними рисами:

1.Жорсткий *прагматизм*, орієнтація на реальну, що приносить користь справу, повага і прагнення до матеріального достатку і заробляння грошей.

2.*Цільовий динамізм*: американець завжди бачить життєві, ділові і інші цінності, яких хоче досягти, і постійно заряджений на дії по їх досягненню. Прогрес і постійне прагнення до оновлення (“ціль - дії - досягнення - нова ціль”) стали ідолом, якому поклоняється вся нація.

3.Американець виключно з повагою відноситься до часу, і тим більше до часу як *найважливішому діловому ресурсу.*

4.Визначальні особисті риси типового американця це глибокий *індивідуалізм* і впевненість у тому, що лише ти сам можеш все зробити для себе, і, відповідно, виняткова *самостійність у прийнятті і реалізації рішень,* рівно як і повна *готовність нести за них всю необхідну відповідальність.* Саме з цією рисою американського характеру пов’язано вкрай скептичне ставлення їх до допомоги держави і взагалі до ролі влади в житті індивіда. Влада повинна забезпечувати законність і встановлювати правила гри, після чого повинна відійти в бік і надавати можливість людині самій робити своє сьогодення і майбутнє.

5.Відношення до інших людей і комунікативні риси характеризуються загальною *дружелюбністю, відвертістю і щирістю*, готовністю до співробітництва і пошуку розумних компромісів, прагненням до отримання всієї потрібної інформації і готовністю обмінюватись нею з партнерами. У цьому відношенні американці дуже болісно реагують на нечесну гру, нещирість партнера, приховування інформації і просто банальний обман. І тут свого роду протиріччя: строго орієнтуючись на закон і встановлені юридичні норми, американці у той же час цінують неформальні відносини і, що називається, роботу на довірі (без підписання з кожного приводу паперів, печаток, протоколів і т.д.). Відповідно, вони гостріше реагують у ситуаціях, коли партнер нечесно поступає з ними, користуючись відсутністю офіційного паперу.

6.Жорсткий *розподіл ділового і особистого* в американській діловій практиці і в поведінці взагалі.

7.В американцях досить часто цілком зрозумілий *патріотизм* і гордість за успіхи і положення США у світі переходять у певні прояви етноцентризму.

Звичайно, наведений вище портрет на основі семи виділених рис не можна вважати вичерпним. Мова йде про ті характеристики, врахування або неврахування яких може досить суттєво вплинути на рішення м/н менеджера і його поведінку по відношенню до американського партнера. Національний стереотип - не більше чим основа і напрямок пошуку для творчих зусиль м/н менеджера.

**2.Англійський національний стереотип.**

У свідомості глибоко укорінився образ церемонного, застібнутого на всі гудзики англійського джентльмена, позбавленого емоцій, що полюбляє спорт, собак і коней. На скільки цей дещо гумористичний образ відповідає сьогоднішньому англійцю?

1.Спорідненим у англійця з американцем є їх *прагматичність*, орієнтація на діло і дію, життєвий здоровий глузд. При цьому у англійців не спостерігається американської пристрасті до грошей і збільшенню доходу як головному мірилу життєвих досягнень. Скоріше, англієць відноситься до бізнесу як до гри і спорту: він, звичайно, турбується про прибутки і доброму стану речей, але таким же важливим для нього є і те, що називається спортивним азартом, отриманням цікавого змагання і захоплюючої гри.

2.Важлива відмінна риса англійців - *нелюбов до абстрактних проектів,* за якими не стоїть реального діла. Вони, скоріше, готові додумати по ходу, але як можна скоріше почати щось робити і практично вирішувати виникаючі по ходу діла проблеми. Спроба переконати англійця шляхом уміло побудованого плану в проекту, їх детального опрацювання на папері буде значно менш ефективна, ніж демонстрація ділових рис партнера у дії.

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

Повертаючись до славнозвісної церемонності і флегматичності: це - просто форма контролю над своїми емоціями. Далі, загальновідома *терпимість* англійців до чужих поглядів, думок, переконань: знову ж таки проявлення почуття власної гідності. І на кінець, знамениті англійські *мужність і холоднокровність*: також прояв глибокого почуття власної гідності, адже злякана людина, що втратила контроль над собою, це, в першу чергу, людина, яка втратила почуття власної гідності.

4.Глибока *повага до традицій* національних , державних, сімейних і інших. Цей традиціоналізм може приймати різні форми і, зокрема, форму відомого консерватизму, що проявляється в різних сторонах життя і мислення. Схильність зберігати традицію у всьому: від кольору краватки до манери митись.

5.Певний *етноцентризм*, але у порівнянні з американським він - більш прихований, виключно коректний і , як правило, не проявляється у формах, що зачіпали б національні почуття інших людей.

*Британія накопила величезний досвід управління у своїх колишніх колоніях і ще в колоніальні часи відрізнялась точністю і гнучкістю менеджменту в цих країнах. Не випадково відмічається особлива ефективність англійських колоніальних адміністраторів, які з невеликою кількістю службовців і відносно обмеженими військовими контингентами ухитрялись забезпечувати ефективне управління величезними територіями. Тобто у англійців є чому повчитись в розумінні вести справи у різних країнах, сприймати і адаптувати чужу культуру в інтересах бізнесу, грамотно будувати відношення з місцевою владою.*

**3.Французький національний стереотип.**

Ще в дореволюційній Росії Франція була свого роду шлюзом європейської культури. “Генетична пам’ять” нашого народу дозволяє і сьогодні сприймати Францію як особливу державу Європи, а Париж - як всесвітню столицю моди і красоти. Франція взагалі асоціюється з мистецтвом, естетикою, витонченістю. І в цих уявленнях чітко відчувається духовна основа національного стереотипу: почуття прекрасного і прагнення до гармонії і удосконалення, безумовний інтелектуалізм і любов до мистецтва у всіх його проявах. Під цим кутом зору і потрібно розглядати структуру національного стереотипу.

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

2.Зворотній бік - *побоювання і нерішучість* у сфері реалізації і практичного виконання всього задуманого на папері. Адже, оскільки дійсність багато в чому алогічна і нерідко ірраціональна, погано укладається в гармонічні логічні схеми і потребує перегляду цих схем, то таке відношення до реалізації планів є звичайною реакцією природного француза.

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

Оскільки “стрункі логічні схеми” весь час натикаються на “нелогічну дійсність”, то, щоб не загрузнути у безкінцевих конфліктах, нація створює і постійно розвиває гігантську регламентуючу систему законів, правил, офіційно затверджених установок. Правознавці стверджують, що система французького законодавства - одна з найгроміздкіших у світі.

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

**4. Національний** **стереотип, характерний для країн Близького і Середнього Сходу.**

1.Базова риса стереотипу - прагнення до створення обстановки *неквапливості, дружелюбності і довіри* у всіх справах, які веде бізнесмен з цього регіону. Той факт, що носії східної культури більшою мірою орієнтовані на саму роботу, аніж на її результати (що часто дратує європейців та американців), відповідає саме східному відношенню до часу. Воно для них уособлює безкінечність, а спроба загнати всі справи в жорсткі часові рамки планів і програм - як неминуче, але все ж таки зло. Створення довіри - найважливіший момент будь-якої справи - потребує часу і терпіння, а все це явно не укладається в жорсткі, розписані за датами, західні схеми менеджменту.

*Прагнення уникати будь-якої конфронтації і критики* у ділових стосунках. Керівники прагнуть будь-якою ціною зберегти дружні відносини і атмосферу загального порозуміння, навіть не на користь справі, уникаючи будь-яких, навіть явно назрілих конфліктів. А для західного менеджменту, де навіть теорія конструктивного конфлікту розроблена в деталях, закономірним явищем є конструктивний конфлікт, якщо це корисно для справи. Тому, працюючи на сході, прийдеться шукати тонкі обхідні шляхи і подавати необхідність тих чи інших змін в красивій обгортці дружелюбності і злагоди.

2.Особові риси стереотипу - дуже розвинута гордість і *боязнь “втратити лице”*. Якщо добавити емоційність і легке збудження від навіть незначного зауваження або події, то зрозуміло, скільки такту, терпіння, а саме головне - обачності, потрібно проявляти м/н менеджеру у своїх словах і тим більше вчинках.

3.Під час переговорів потрібно пам’ятати:

а)потрібно по можливості строго притримуватись прийнятого раніше порядку переговорів, загальної канви бесіди;

б)якщо виникає необхідність обговорити незаплановану тему, то потрібно дати час і можливість партнеру ознайомитись з нею, маючи на увазі, що ця адаптація відбувається у східного партнера повільніше;

в)слідкувати за звучанням своєї мови, не допускати різких або грубо озвучених слів, прагнути до максимальної теплоти і дружелюбності у звуках, позах, жестах, виразі обличчя.

**6.Японський національний стереотип.**

1.Базові риси стереотипу - це надзвичайно продуктивне *поєднання справді безмірної працьовитості (працелюбності) і терпіння японців з таким же безмежним внутрішнім прагненням до красоти і досконалості.* І якщо говорити про організаційну сторону справи - системах і методах управління якістю, то в Японії вони ідеально підходять до національного стереотипу, і в цьому головна причина результативності всіх систем і методів, які в інших країнах хоч і дають певні результати, але як правило, не японського рівня.

2.Японці - безумовні традиціоналісти, але, *оригінальні традиціоналісти*. Бережно зберігаючи все краще у своїй культурі, вони жадно сприймають і досить уміло адаптують кращі досягнення інших країн і націй. Природна гнучкість і адаптація роблять японців першими у швидкості і точності врахування самих різноманітних вимог регіонів, країн, окремих груп покупців і швидкості їх реалізації в товарах і послугах.

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

4.Життєві риси нації - ввічливість і делікатність, акуратність і порядність (що високо цінується у партнерах), східна відданість володінню собою і абсолютному контролю над особистою поведінкою і емоціями.

**2.Національні школи і досвід менеджменту в різних країнах**

***1).Американська школа м/ту:***

-Перша історична класична школа, що залишається провідною у світі і зараз.

-Грунтовна менеджерська освіта (268 шкіл бізнесу мають двохрічну програму магістр ділового адміністрування, які щорічно закінчують понад 70 тис. чол.).

-Жорсткий агресивний м/нт

-Величезна кількість навчальних і наукових видань, спеціальних журналів.

*Підготовка іноземних менеджерів для роботи в США:*

-Спеціальні тренінгові програми про корпоративне життя в США

-Податкові поради іноземцям

-Утворення компаніями товариських мереж, що допомагають швидше пристосуватись до нового середовища

-Рольові ігри, що демонструють варіанти менеджерської поведінки.

***2).Японська школа м/нту:***

-Використовує зарубіжний (насамперед США) досвід м/нту

-Грунтується на колективістських засадах

-Акцент робиться на підготовці менеджерів у компаніях

-Зорієнтований на світові ринки

***3).Досвід Франції : Планування***

-Державний сектор - 20% ВНП

-Мета уряду - ефективне використання переважної кількості ресурсів країни

-Планування в 40-50-і роки: регламентація використання ресурсів

-Планування в 60-70-і роки: індикативний план як форма координації державного і приватного сектору

-Стратегічне планування в 80-90-і роки

-Два типи державних підприємств:

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

б)монополісти, яких підтримує держава.

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

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

***3).Досвід Німеччини: влада і кодекси:***

-Довіра влади у керівництві трудовою діяльністю;

-Авторитаризм - функція лідерства

-Турбота менеджерів про підлеглих

-Закон про залучення робітників до управління підприємствами (1951 р.)

-Утворення виробничих рад: вибори через 4 роки, що проводять свої засідання в робочий час

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

***4).Австралія***

-Вплив на м/нт моральних аспектів

-Наголос на політичні і соціальні цінності досягнення

-Сприйняття ризику

***5).Італія***

-Дії у середовищі з низькими ризиками

-Конкурентоспроможність італійських менеджерів

-Схильність до групового прийняття рішень

***6).Австрія***

-Наголос на самореалізації у керівництві

-Висока цінність незалежності і конкурентоспроможності

-Прагнення уникнути ризиків

7).Великобританія

-Висока цінність безпечності, винахідливості, адаптивності, логіки

-Індивідуалізм вважається найвищою цінністю.

**Тема 6. Стратегія і планування в системі м/н менеджменту**

**1.Суть і основі елементи м/н стратегій**

Дедалі більшого значення в м/н менеджменті набуває стратегічне планування, пов’язане з виробленням і реалізацією особливих планів - ***стратегій***.

***Стратегія*** - це взаємозв’язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішньо середовища. Стратегія - це об’єднаний план, що зв’язує всі складові елементи фірми і різні аспекти її діяльності. Всі складові стратегії повинні бути інтегровані і сумісні між собою.

Місце стратегій у менеджменті полягає у таких її особливостях:

-стратегія дає визначення основних напрямків і шляхів зміцнення, зростання і змін через концентрацію зусиль на певних пріоритетах;

-стратегія - це основа для вироблення стратегічних планів, проектів і програм, а також основних критеріїв, що використовуються для вибору найбільш обгрунтованих ефективних та необхідних планів, проектів і програм з наявного переліку для подальшого виконання, відкинувши все те, що несумісне із загальною стратегією;

-стратегія змінюється, коли досягнуто певних параметрів;

-стратегія формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;

-стратегія постійно уточнюється у процесі діяльності, чому сприяє добре налагоджений зворотній зв’язок у системі управління;

-підприємство у своїй діяльності керується системою стратегій (стратегічним набором), оскільки воно є багатоцільовою системою і може використовувати різні шляхи (стратегії) досягнення різних цілей;

-стратегія - це основа для формування і змін організаційної структури;

-стратегія - це фактор стабілізації відносин, тому що дає змогу відчути контроль за ситуацією і знизити невизначеність процесів, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Стратегія - це не абстрактна річ. Вона являє собою сильну ділову концепцію (бізнес-концепцію) і набір конкретних дій, спроможних створити реальні конкурентні переваги, які здатні зберігатися тривалий час.

Не існує ніякого стандарту щодо змісту стратегії та її структури. Кожна компанія розробляє свої варіанти. Один із дослідників стратегічного менеджменту Б. Карлоф визначив 9 ключових елементів стратегії:

1)корпоративна місія; 2)конкурентні переваги; 3)організація бізнесу; 4)продукція; 5)ринки; 6)ресурси; 7)структурні зміни; 8)програми розвитку; 9)культура і компетентність управління.

***Стратегічне планування*** - це процес визначення основної лінії організації, довгострокових цілей і виконання планів діяльності щодо досягнення зазначених цілей.

**2.Сучасні стратегічні орієнтації ТНК**

ТНК у процесі свого розвитку проходить через три основні етапи інтернаціоналізації: 1)початковий; 2)локальної ринкової експансії; 3)транснаціональний; кожний з яких характеризується не лише специфікою задач зарубіжної діяльності, але й відмінностями в орієнтації вищого менеджменту, детально пояснена Перлмуттером за допомогою моделі EPRG.

Відповідно до цієї моделі домінуючим відношенням управлінського персоналу фірми, що не має м/н досвіду, є етноцентризм (E). Таке відношення передбачає розглядання зарубіжних операцій як підпорядкованих діяльності на внутрішньому ринку. При цьому повністю зберігаються критерії оцінки результативності, що використовуються при аналізі роботи фірми всередині країни. Поліцентрична орієнтація (P) підкреслює важливість врахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу у різних країнах і використання розроблених на місцях і адаптованих до локальних умов процедур оцінки і контролю. Регіоцентрична (R) орієнтація фокусується на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків, у той час як геоцентрична, або глобальна (G), орієнтація передбачає співробітництво між штаб-квартирою і філіями для розробки стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним задачам фірми.

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

***Етноцентризм*** - цінності і інтереси материнської компанії є головними в стратегічних рішеннях.

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

***Регіоцентризм*** - поєднання власних інтересів фірми з інтересами своїх регіональних відділень.

***Геоцентризм*** - інтегрування рішень в єдину глобальну систему.

Планування м/н діяльності пов’язано з оцінкою багатонаціонального зовнішнього середовища, визначенням майбутніх світових можливостей і небезпек, формулюванням глобальних цілей і стратегій підприємства у світлі оцінки зовнішніх умов і внутрішнього обстеження сильних і слабких сторін підприємства. Планування м/н діяльності включає формулювання короткострокових і довгострокових цілей і задач, розподіл ресурсів - людей, капіталів, технологій, інформації - в м/н плані для досягнення глобальних цілей підприємства. Оскільки здійснення підприємницької діяльності на м/н ринках впливає на всі функції компанії, необхідний широкий підхід до формулювання м/н цілей.

***Варіанти формулювання цілей ТНК***

***1)Прибутковість***

-Рівень прибутків.

-Оборотність активів, інвестицій, капіталу, продаж.

-Щорічний приріст прибутку.

-Щорічний приріст виплат на акцію.

***2)Маркетинг***

-Загальний обсяг продаж.

-Ринкова частка - на світовому, регіональному, національному рівнях.

-Приріст обсягу продаж.

-Зростання частки ринку.

-Інтеграція національних ринків для підвищення ефективності маркетингу.

***3)Виробництво***

-Співвідношення між обсягами зарубіжного і внутрішнього виробництва.

-Ефект масштабу завдяки м/н виробничій інтеграції.

-Контроль якості та рівня затрат.

-Запровадження ефективних методів виробництва.

4***)Фінанси***

-Фінансування зарубіжних філій - за рахунок утримуваного філіями прибутку або місцевих позик.

-Оподаткування - мінімізація глобальних податкових платежів.

-Оптимізація структури капіталу.

-Менеджмент валютних операцій - мінімізація збитків при коливаннях валютних курсів.

***5)Технологія***

-Тип технології, запропонованої для передачі за кордон нового чи старого покоління.

-Адаптація технології до місцевих потреб і обставин.

***6)Відносини з місцевим урядом***

-Адаптація планів філій з планами розвитку місцевого уряду.

-Дотримання місцевих законів, звичаїв, етичних стандартів.

***7)Персонал***

-Розвиток менеджерів із глобальною орієнтацією.

-Розвиток менеджменту в країнах-господарях.

***8)НДДКР***

-Впровадження патентоспроможних виробів.

-Впровадження патентоспроможної технології виробництва.

-Географічне розташування НДДК лабораторій.

***9)Оточуюче середовище***

-Гармонія з оточуючим середовищем.

-Дотримання місцевого законодавства з охорони оточуючого середовища.

**3.Основні етапи розробки міжнародних стратегій**

*Основні стадії процесу розробки стратегії:*

1)визначення місії;

2)формування цілей;

3)оцінка умов і факторів зовнішнього середовища;

4)внутрішньоорганізаційний аналіз;

5)розробка альтернативних стратегій;

6)вибір стратегії;

7)реалізація стратегії;

8)контроль.

1)**Місія.**

Місія може бути визначена як концепція існування і розвитку організації. Задача місії - забезпечити фокус і напрямок діяльності.

***Місія фірми*** - це головне її призначення, її особлива роль, чітко виражена причина її існування, які формують основні напрями її діяльності.

Місія фірми, як правило, є постійною на весь період існування компанії, і про неї подаються матеріали до засобів масової інформації. Про стратегію організації йдеться у щорічних звітах акціонерам. Процедури і правила доводяться до відома партнерам: постачальникам, покупцям та ін.

*Зміст місії організації визначається виходячи з 3 ключових пунктів:*

1)вона повинна виражатись у порівняно простих визначеннях і в зручній для сприйняття формі;

2)в основі місії повинні лежати задачі задоволення інтересів і запитів споживачів;

3)питання про те, чому споживачі будуть купувати товари і послуги даної, а не іншої організації, повинно мати чітку відповідь.

*Місія, відповідно, може визначатись:*

-колом потреб, що задовольняються;

-сукупністю споживачів;

-вироблюваною продукцію;

-конкурентними перевагами.

*Елементи місії:*

-призначення фірми з точки зору її конкретної діяльності (товари, послуги) на конкретному ринку;

-визначені в певній формі основні напрями, орієнтири, образ, до якого прагне фірма;

-переваги фірми, що вирізняють її серед конкурентів і допомагають краще задовольнити попит споживачів.

Без визначення місії менеджери вимушені приймати перспективні рішення виключно на основі своїх власних цінностей. Під час формулювання місії важливо дотримуватися таких вимог:

1)місія має бути зрозумілою не тільки організації, а й партнерам;

2)місію організації слід робити оригінальною за формулюванням, оскільки вона становить своєрідну візитну картку і дає змогу відрізняти одну організацію від іншої;

3)наголос у місії робиться насамперед на продуктах, послугах, ринках, технологіях тощо, тобто на особливостях підприємницької діяльності, а не на прибутках;

4)до складу місії можна включати робочі принципи функціонування фірми, які випливають із зовнішнього середовища;

5)корисно зазначити у місії культуру організації, робочий клімат, який залучає до неї певний тип людей.

*Приклади місій фірм провідних м/н компаній:*

*“Моторола”* - гідно служити задоволенню потреб суспільства, забезпечувати споживачів продукцією і послугами найвищої якості за помірну ціну.

*“Сіменс”* - ми потрібні кожній сім’ї.

*“Дженерал Електрік”* - ми забезпечуємо краще життя.

*“Ексон”* - знаходити нафту, виробляти, очищувати і постачати на ринок нафтопродукти в широкому асортименті - від дизельного палива до хімікатів.

*“Дю-Понт”* - кращі речі з хімії.

2)**Формування цілей.**

Цілі повинні бути конкретними і вимірюваними, орієнтованими у часі, довгостроковими або короткостроковими, досягаємими і перехресно підтримуваними.

Важливе значення має зв’язок між цінностями, яких дотримується вище керівництво, і загальнофірмовими цілями. Цінності керівництва проявляються в цілях організації.

3)**Оцінка умов і факторів зовнішнього середовища.**

Після встановлення місії та цілей керівництво починає діагностичний етап процесу стратегічного планування. Першим кроком є вивчення зовнішнього середовища. Керівники оцінюють зовнішнє середовище за 3 параметрами:

1.Оцінити зміни, які впливають на різні аспекти поточної стратегії.

2.Визначити, які фактори представляють загрозу для поточної стратегії фірми.

3.Визначити, які фактори представляють більше можливостей для досягнення загальнофірмових цілей шляхом коригування плану.

Аналіз зовнішнього середовища представляє собою процес, завдяки якому розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації фактори, щоб визначити можливості і загрози для фірми. По суті аналіз зводиться до відповіді на 3 конкретні запитання:

1.Де зараз знаходиться організація?

2.Де, на думку вищих менеджерів, повинна знаходитись організація в майбутньому?

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

Загрози і можливості, з якими стикається організація, як правило можна виділити в 7 областей: економіка, політика, ринок, технологія, конкуренція, м/н положення, соціальна поведінка.

4)**Внутрішньоорганізаційний аналіз.**

Керівництво повинно визначити внутрішні сильні і слабкі сторони організації, щоб ефективно здійснювати планування. Управлінське обстеження представляє собою методичну оцінку функціональних зон організації. Виділяють 5 функцій - маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, а також культура і образ корпорації.

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

5)**Розробка альтернативних стратегій.**

При формуванні стратегії щодо досягнення цілей у рамках вибраної організацією місії важливим є максимізація конкурентних переваг і мінімізація окремих слабких сторін. Саме цей підхід передбачає розглядання і вибір альтернатив, головні з яких включають стратегії низьких витрат, диференціації і 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 Портером:

1)найменші сукупні витрати;

2)диференціація;

3)зосередження (фокусування).

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

*Стратегія найменших витрат* видається 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. До інших фірм, відомих успішним застосуванням стратегій найменших витрат у кількох сферах бізнесу, належить “Emerson Electric”, “Du Pont”. Серед українських виробників цієї стратегії дотримуються металургійні підприємства під час виготовлення товарів на експорт, а також хімічні заводи з виготовлення мінеральних добрив (у зв’язку з низькою ціною робочої сили).

*Стратегія диференціації продукту чи послуги* фірми виявляється у пропозиції такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне. Підходи до диференціації можуть бути різними: створення іміджу дизайну чи марки (“Mercedes” - на ринку автомобілів), технології, сервісу для покупців, дилерської мережі тощо. В ідеальному випадку фірма проводить диференціацію в кількох вимірах. Зазначеної стратегії в Україні дотримуються, наприклад, лікеро-горілчаної та пиво-безалкогольної промисловості. Зокрема, значних успіхів у цьому напрямку не лише на внутрішньому ринку, а й на зовнішньому досягло закрите акціонерне товариство “Оболонь” (м. Київ). Ринкова частка цього підприємства в Україні становить 15%. Окрім 6 сортів пива, на підприємстві виробляються понад 20 сортів безалкогольних напоїв. П’ята частина продукції експортується в Росію, а невеликими партіями - в інші країни СНД, Польщу, Чехію, Великобританію, США, Канаду.

*Стратегія зосередження* передбачає фокусування організації на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі або ж на географічному ринку; як і диференціація, зосередження може набувати багатьох форм. Хоча стратегія низьких витрат і диференціації спрямована на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії зосередження - найкраще обслужити конкретну цільову групу, і під час розроблення кожної функціональної політики слід завжди пам’ятати це. Прикладом стратегії зосередження, що дає змогу мінімізувати витрати з обслуговування цільового ринку, є стратегія відділення клеїв (Adhesive Division) компанії “National Starch and Chemicals”, яка скоротила число клієнтів з 14 тис. до 700 чоловік. 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.

6)**Вибір стратегії**.

Після того як керівництво розгляне наявні стратегічні альтернативи, воно звертається до конкретної стратегії. Ціллю є вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації.

На стратегічний вибір впливають фактори:

1.Ризик.

2.Знання минулих стратегій.

3.Реакція на власників.

4.Фактор часу.

7)**Реалізація стратегії**.

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

Основні варіанти росту фірми визначають виходячи із запропонованої Ансоффом матриці “продукт - ринок”. Ці варіанти супроводжуються різним рівнем ризику (цифри матриці визначають відносні розміри цього ризику).

8)**Контроль**.

Контроль передбачає вибір вимірювачів результативності, порівняння фактичної результативності з цільової і при наявності розриву розробку коригувальних дій. Являючись завершальною стадією, контроль може виявити слабості на попередніх етапах і тим самим ініціювати повторення всього процесу з самого початку.

**4.Основні типи м/н стратегій**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва стратегії,  приклад | Характерні  ознаки | Позитивні  риси | Негативні  риси |
| М/н стратегія |  |  |  |
| Мультидержавна стратегія |  |  |  |
| Глобальна стратегія |  |  |  |
| Транснаціанальна стратегія |  |  |  |

**Тема 7. Прийняття рішень в м/н менеджменті**

**1.Особливості прийняття рішень в м/н менеджменті**

Завершальною фазою планування є прийняття управлінських рішень. Прийняття рішень - це основа діяльності організації. Від якості розроблення, прийняття та впровадження управлінських рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів конкретної організації. За результатами рішень відбувається процес порівняння, аналізу та оцінки запланованих показників і досягнутих результатів.

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

Ухвалення управлінського рішення - це вибір однієї з кількох можливих альтернатив.

Результатом обраного рішення має бути якась дія. Можна дійти висновку, що “прийняття рішень” означає процес, завдяки якому обирається лінія поведінки як вирішення певної проблеми. Тут ключовими поняттями є процес, лінія поведінки, вибір, вирішення і проблема. Отже, існують дві умови ухвалення рішення - визначення проблеми і вибір рішення.

*Шість основних етапів розроблення рішення:*

1)розпізнавання проблеми;

2)встановлення цілей (результатів) розв’язання проблеми;

3)вивчення проблеми за допомогою збирання та оброблення релевантної інформації;

4)обгрунтування реалістичних альтернативних дій;

5)порівняння та вибір альтернатив;

6)формулювання (прийняття) та видавання рішення.

**Тема 8. Організація міжнародних операцій**

**1.Роль організаційного фактору в м/н менеджменті**

Після розроблення планів і прийняття відповідних управлінських рішень процес досягнення цілей залежить від організації. Поняття організації вживається в двох аспектах:

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

2)**процесному**, коли організація означає взаємодію людей між собою.

Але в обох випадках організація має дати відповіді на три ключові запитання:

*-Як згруповані працівники?*

*-Хто для кого є начальником?*

*-Хто які завдання виконує?*

Структура управління відображає форму, тобто побудову, упорядкування суб’єкту управління, спосіб його внутрішньої організації, зв’язки елементів суб’єкту між собою (упорядкованість, підпорядкування окремих елементів управлінського апарату), що дозволяє виконувати необхідні функції управління. Структура управління забезпечує стабільність, стійкість управляючої системи, дякуючи чому вона зберігає свої властивості при зміні зовнішніх або внутрішніх умов. Структура управління підприємством відображає об’єктивно виникаючі відношення управління в рамках даної виробничої системи. Управляючі системи мають ієрархічну структуру з розподілом по вертикалі функцій, обов’язків, прав і відповідальності.

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

*Традиційні* - поділяються на лінійні, функціональні і змішані.

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

Вид організаційної структури залежить від ряду факторів. Наприклад, велику роль відіграє розмір фірми і розмір бізнесу. Буває, що у крупній організації діяльність в основному зосереджена в одній або декількох галузях. Частина організацій працює безпосередньо на задоволення потреб широких верств населення, частина, навпаки, має справу в основному з іншими крупними фірмами, перші діють в географічно обмежених регіонах, інші - майже у всіх країнах світу. Організаційна структура повинна максимально відповідати цілям і задачам підприємництва. Найкраща структура дозволяє організації найефективніше взаємодіяти із зовнішнім середовищем, досягати поставлених цілей з найбільшою віддачею. Крім того, структура організації повинна забезпечувати реалізацію її стратегії. Оскільки з часом стратегії змінюються, то не виключені і відповідні зміни в організаційних структурах.

Для визначення якості організаційних структур будь-якого типу найважливішими є наступні *характеристики*:

-системний підхід;

-оптимальне поєднання централізованого керівництва і самоуправління на місцях;

-чітке визначення функцій, обов’язків і прав кожної із складових частин структури;

-максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до безпосередніх виконавців;

-створення механізму швидкого реагування організації на зміни у виробництві і попиті на випущену продукцію;

-надання повноважень на рішення питань у кожному конкретному випадку тому підрозділу, яке володіє найбільшою інформацією з даного питання;

-широке застосування колективних форм організації управління;

-пристосування окремих підрозділів апарату управління до всієї системи і системи в цілому до зовнішнього середовища.

**2.Організаційна структура м/н корпорацій**

Підприємець, який хоче вийти на зарубіжні ринки з якимось одним або декількома видами нової продукції, як правило вводить посаду управляючого з експорту, який підпорядковується керівнику відділу маркетингу.

Компанії, які значно збільшили обсяг продаж на зарубіжних ринках, почнуть вивчати можливість створення у відповідних країнах своїх виробничих потужностей. Але частка зарубіжних продаж у загальному обсязі реалізованої продукції може залишатись відносно невеликою. Як видно на малюнку 7.1. керівник зарубіжної виробничої філії підпорядковується віце-президенту або президенту всієї фірми. При цьому центральне керівництво фірми надає допомогу своїм зарубіжним філіям у питаннях виробництва, маркетингу, фінансових і людських ресурсів.

У наслідок подальшого зростання ділової активності фірми на міжнародних ринках вона звичайно створює спеціальне м/н відділення. При цьому всі функції, що забезпечують діяльність фірми на зарубіжних ринках, концентруються у цьому підрозділі. Вводиться посада керівника такого підрозділу, який підпорядковується президенту фірми (рис.7.2.). Як правило такий керівник має досить широкі повноваження у всіх функціях і видах діяльності зарубіжних філій.

Особливість дивізіональних структур полягає у значній автономності окремих відділень (дивізій), які об’єднуються між собою у великі глобальні підрозділи ТНК. У свою чергу, кожне відділення може мати продуктову, функціональну структуру, орієнтовану на споживача.

*Переваги:*

-місцева відповідальність нижнього рівня;

-наголос на локальні ринки і проблеми;

-поліпшення координації в регіоні;

-використання переваги економічної локалізації операцій;

-кращі комунікації;

-“обличчям до обличчя” з місцевим персоналом і проблемами;

-забезпечення чіткого вимірювання рівня підготовки для лінійних менеджерів.

*Недоліки:*

-потреба значної кількості осіб із даними лінійних менеджерів;

-утруднення центрального більш економічного обслуговування (персонал, закупівлі та ін.) і прагнення забезпечення такими послугами на регіональному рівні;

-ускладнення контролю для вищого менеджменту.

Фірми, що створюють *дивізіональну структуру з м/н відділенням*, мають відносно невеликий обсяг зарубіжних продаж у порівнянні з продажами всередині країни, обмежену номенклатуру продукції і географію зарубіжних ринків. Але внаслідок зростання зарубіжних продаж, розширення асортименту випуску продукції і просування фірми в нові економічні регіони м/н дивізіональна структура починає перешкоджати розвитку фірми.

Коли підрозділи фірми всередині країни і за кордоном діють відокремлено, підприємець позбавлений можливості надати глобальну орієнтацію своїй діловій активності. Тому виникає необхідність *у глобальній структурі*. За визначенням Арвінда Фатака “глобальні рішення - це рішення про те, де розвивати нові виробничі потужності, в які області збільшити капіталовкладення, в яких областях почати підприємництво і яку продукцію випускати, звідки отримувати ресурси, які використовувати методи для просування на зарубіжні ринки, яку вибрати політику щодо форм власності в зарубіжних філіях і т.д.” Таким чином, для того, щоб приймати справді ефективні рішення щодо своєї діяльності на різних м/н ринках, фірма повинна робити основну ставку на м/н операції, а не на операції всередині країни.

Два найбільш поширені типи глобальних структур - це глобальна продуктова структура; глобальна функціональна структура та глобальна регіональна структура (рис. 7.3. та рис. 7.4., рис.7.5.)

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

Структуризація за географічними регіонами більш підходить там, де регіональні відмінності мають більше значення, ніж різниця в продукції. Регіональні відмінності часто обмовлені тим, що різноманітні зарубіжні клієнти фірми концентруються у різних регіонах. У результаті проектування організації здійснюється за критерієм відповідності купівельному попиту і методів маркетингу в даних регіонах. Структурування організації за географічним принципом, дає можливість досягти потрібної спеціалізації і координації в системі споживач-ринок.

**Матричні структури**. Матрична орієнтація (структура) використовується з метою ефективної реалізації важливих для фірм проектів, завдань. Це - одна з таких тимчасових структур, у межах якої члени сформованої групи відповідають і перед керівником проекту за своєчасність виконання своїх завдань - складових елементів проекту, і перед керівником свого постійного підрозділу за методику і якість роботи.

Зв’язки між працівниками в межах проектів вагоміші (суцільні лінії), ніж у межах підрозділів (штрихові лінії). І це цілком зрозуміло, бо саме проекти і є результатом діяльності фірми, а основні підрозділи постачають для кожного проекту відповідних фахівців.

*Переваги:*

-орієнтованість на результат;

-утримання професійної орієнтації;

-точне визначення відповідальності за продуктовий прибуток.

*Недоліки:*

-конфлікт в організації через розподіл влади;

-загроза виникнення суперечностей у керівництві;

-потреба у менеджерах, що ефективно керують людськими ресурсами.

**Тема 9. Управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях**

**1.Особливості управління людськими ресурсами в ТНК**

- Відмінність ринків праці у країнах-господарях.

- Переміщення працівників між підрозділами компанії, що розташовані в різних країнах.

- Відмінність практики управління людськими ресурсами в різних філіях.

- Національна орієнтація персоналу.

- Ускладнення контролю виконання.

**Джерела людських ресурсів**

***1.Домашні країни*** - Експатріанти

-Технічна компетенція

-Висока кваліфікація

-Контроль корпоративної стратегії

***2.Країни - господарі*** - Місцевий персонал

-Пристосованість до місцевих умов

-Високі стимули

-Імідж компанії

-Довгострокові цілі персоналу

-Мобільність

-Менші витрати

***3.Треті країни***

-Надійна експертиза

-Високі здатності до роботи

**Критерії відбору персоналу для м/н призначень**

**1.Загальні критерії**

-Технічні навички

-Людські навички

***Управляючі дочірніми компаніями***

-Добрі комунікації

-Управлінський талант

-Емоційна стабільність

-Здатність адаптуватись до нового середовища

***Функціональні керівники***

-Зрілість

-емоційна стабільність

-Технічні здатності до виконання службових обов’язків

***Операційні менеджери***

-Зрілість

-Емоційна стабільність

-Знання локальних законів

-Знання людей країни-господаря

*Американський підхід*

- Наголос на технічних навичках

*Японський підхід*

- Наголос на поведінкових навичках (клієнтів, споживачів, підлеглих і ін.). У 1991 р. в іноземних компаніях, що діють в США, було зайнято 4,6 млн. американських працівників

|  |  |
| --- | --- |
| Країна розміщення штаб-квартири компанії | Частка американських службовців, % |
| Великобританія | 20 |
| Канада | 19 |
| Японія | 11 |
| Німеччина | 10 |
| Нідерланди | 8 |
| Франція | 7 |
| Інші країни | 25 |

У системі м/н менеджменту виділяють **5 варіантів «фірмових» підходів м/н компанії до формування культури і кадрової політики**:

-домінуючий стиль штаб-квартири і перенесення його елементів на філії;

-пристосування до умов країни перебуття (домінують так названі «домашні» підходи);

-«сплав» (відбувається своєрідний синтез різних управлінських і культурних аспектів діяльності штаб-квартири і філій);

-універсалізм (встановлюється деякий нейтральний стиль, що приймається різними культурами);

-комбінований підхід (поєднання всіх перерахованих підходів стосовно регіональних або глобальних умов діяльності м/н фірми).

Існує ряд **факторів**, що відрізняє УЛР у своїй («домашній» варіант УЛР) від м/н УЛР:

1.**Культурні фактори**. Існуючі культурні фактори і етнічні проблеми різних країн накладають відбиток на дії персоналу м/н фірм.

2.**Економічні фактори**. Відмінності в економічних системах багато в чому визначають характер залучення і використання робочої сили у зарубіжних операціях м/н фірм.

3.**Стиль і практика управління**. Різні погляди на стилі управління в різних країнах можуть привести до конфліктів між персоналом штаб-квартири фірми і її зарубіжних філій. З іншого боку, знання національних особливостей управління персоналом дозволяє керівництву м/н фірми переносити позитивний досвід в інші країни.

4**.Відмінності ринків праці і фактори трудових затрат**. Особливості структури робочої сили і затрат на неї існують у всіх країнах. Відмінності у трудових затратах можуть стати джерелом постійних конфліктів або, навпаки, забезпечити м/н фірмі переваги у глобальному масштабі.

5**.Проблеми переміщення робочої сили.** При переміщенні робочої сили в інші країни перед людьми виникають правові, економічні, фізичні і культурні бар’єри. Для їх подолання м/н фірмам приходиться розробляти власні методики набору, орієнтації і стимулювання робітників.

6.**Фактори відносин у промисловості**. Відносини у промисловості (особливо відносини між робочими, профсоюзами і підприємцями) мають суттєві відмінності у різних країнах і сильно впливають на практику УЛР.

7**.Національна орієнтація**. Персонал філій або місцевих відділень м/н фірми може роботи головний акцент не на глобальні, а на національні інтереси.

8.**Фактори контролю.** Територіальна віддаленість і специфічні риси зарубіжної діяльності ускладнюють контроль над персоналом м/н фірми.

М/н УЛР характеризується більш різноманітними функціями; високим ступенем залучення менеджерів у повсякденне життя персоналу; диференційованим підходом до підготовки менеджерів і більш значним впливом зовнішніх факторів.

**Зусилля і робочий час м/н відділу УЛР розподіляються між 8 видами діяльності:**

-планування персоналу;

-встановлення зарплати і системи стимулювання персоналу;

-орієнтація персоналу;

-підготовка і розвиток персоналу;

-трудові відносини;

-питання безпеки;

-кадрова політика;

-створення можливостей для просування персоналу.

**Підходи до підбору персоналу**

За даними дослідників , найсуттєвіший вплив на прийняття подібних рішень здійснює позиція топ-менеджмента м/н фірми по відношенню до національності менеджерів у країні перебуття. Існує **4 основних підходу до підбору персоналу**, які використовують МНК:

1)***етноцентризм***. Управлінський персонал на всі ключові позиції, як вдома, так і за кордоном, підбирається з числа «домашніх» керівників. Цей підхід використовується у фірмах з високою централізацією управління;

2)***поліцентризм***. Призначення на керівні пости за кордоном у країні перебуття представників національностей цієї країни. Цей підхід оснований на довірі до місцевих керівників і кращому знанні ними місцевих ринків, людей і політики уряду країни перебуття;

3)***регіоцентризм***. У рамках цього підходу передбачається, що глобальні ринки повинні управлятись регіонально, і призначення на ключові пости визначається специфікою регіону. Підхід застосовують, коли товари фірми продаються по всьому світі без змін і лише маркетинг враховує культурні відмінності країн або регіонів;

4)***геоцентризм***. Відповідно до цього підходу, призначення на ключові пости визначається кваліфікацією робітника і не залежить від національності, культури, оточення. При цьому управління персоналом, виробництво, маркетинг, розподіл ресурсів здійснюються на глобальній основі.

Категорії робітників для зарубіжних операцій.

У практиці м/н УЛЧ виділяються 4 категорії призначення робітників для зарубіжних операцій за професійними ознаками:

-вищі керівники;

-функціональні спеціалісти;

-спеціалісти з кризових ситуацій;

-оперативні робітники.

З іншого боку, за ознакою належності до країни розміщення робітники м/н фірм поділяються на експатріантів і місцевих громадян.

Експатріантами в м/н бізнесі вважають командированих робітників, які залишають свою країну для роботи за кордоном. Експатріанти поділяються на громадян країни походження фірми і громадян третіх країн.

Більша частина управлінських посад в м/н фірмі належить місцевим громадянам. Це обумовлено факторами:

1.*Обмеженою мобільністю експатріантів*.

*2.Місцевою конкурентоспроможністю*. Місцеві управлінські кадри можуть краще розуміти місцеві умови, ніж будь-хто інший.

3.*Місцевим іміджем*. Управлінський персонал із місцевих кадрів може сприяти збільшенню реалізації (збуту) і розвитку вищої відповідальності співробітників.

4.*Стимулами для місцевого персоналу*. Якщо на вищі керівні посади будуть призначатись лише експатріанти, можуть виникнути ускладнення при прийомці кадрів.

5.*Довгостроковими цілями.* Як правило, експатріанти можуть орієнтуватись на більш короткострокові цілі, ніж місцеві робітники.

6.*Відсутністю необхідності в адаптації персоналу*. Вартість використання місцевих робітників набагато нижча.

Причини використання експатріантів:

1.*Технічна компетенція*. У країнах, що розвиваються спостерігається дефіцит кадрів з технічною підготовкою, тому використання експатріантів, які мають, як правило, більш високу кваліфікацію, має переваги при освоєнні нових товарів або методів виробництва.

2.*Підвищення кваліфікації керівного персоналу*. Знайомство з досвідом багатьох країн розширює горизонти курівника.

3.*Контроль*. Керівники і спеціалісти, які переведені із головної фірми за кордон, краще місцевих робітників володіють стратегією і тактикою МНК. І навпаки, люди із філії, запрошені у головну фірму, починають краще розуміти цілі і методи роботи МНК.

Після повернення із відрядження у експатріантів можуть виникати проблеми, пов’язані з реадаптацією:

1)*проблеми фінансового характеру*. Знаходячись за кордоном, вони отримують різні фінансові пільги, які при поверненні на батьківщину втрачають;

2)*реадаптація нових до умов роботи у своїй компанії*. Багато співробітників після повернення спостерігають, що за час їх відсутності змінились умови роботи, колеги значно просунулись по службі або самі вони тепер мають менше самостійності, ніж раніше;

3)*пристосування до життя на батьківщині*. Після успішного пристосування до життя у чужому середовищі у експатріантів і членів їх сімей можуть виникнути ускладнення при поверненні на батьківщину у зв’язку із зниженням соціального статусу і адаптацією до інших аспектів життя у своєму середовищі.

*Кадри третіх країн* часто володіють кращими технічними і особистими навичками роботи в нових умовах, ніж, експатріанти, з одного боку, і місцеві кадри - з іншого. Вони можуть краще експатріантів знати мову і методи пристосування операцій до місцевих умов і набагато краще місцевих робітників володіти технічними і управлінськими методами роботи МНК.

**Навчання**

Навчання кандидатів для зарубіжних призначень може будуватись по програмі, що включає 4 рівні. На 1 з них головна увага приділяється виявленню культурних відмінностей і їх впливу на результати бізнесу. Другий рівень фокусується на формуванні відносин і їх впливу на поведінку. 3 рівень забезпечує фактичними знаннями відносно конкретної країни, а на 4 включається знання мови, навички адаптації і коригування поведінки.

Рекомендації щодо організації навчання співробітників м/н фірм:

1.***Вивчення особливостей культури учасників***. Наприклад, у Японії ризикувати не прийнято. Тому ви можете виявити, що ніхто із японців не захоче добровільно приймати участь у навчаючих ролевих іграх, так як це означає прийняття рішень і, відповідно, ризик. Подібним чином на Ближньому Сході рольові ігри розглядаються як забава для дітей, а не заняття для дорослих.

2.***Публічна критика є табу для деяких культур Далекого Сходу***. Із-за цього труднощі можуть виникнути навіть у такому простому питанні, як вибір добровільного спостерігача в обговоренні або рольовій грі, тому що ця роль передбачає критику поведінки інших людей.

3.***Важливо зберегти обличчя і не допустити незручності по відношенню до інших людей із країн Близького Сходу, Східної та Західної Африки і деяких європейських країн, включаючи Іспанію та Італію***. Фактично проблеми можуть виникнути у будь-якій ситуації, коли поведінка слухачів може стати предметом обговорення і/або критики.

4.***Складним може бути і отримання адекватної оцінки викладання***. Навіть якщо ви порушуєте табу, учні не виразять вам свого незадоволення, оскільки це означає критику вас і спровокує вас до втрати обличчя.

5.***Правильно зрозумійте, яке відношення до роботи, яку вивчаємо, в національній культурі стажерів***. У США, наприклад, прийнято навчати торгових агентів написанню листів керівникам вищого рівня, щоб забезпечити їх доступ в організацію. У Японії така практика не прийнята. Замість цього рекомендуються Особисті візити у фірму із залишанням візитних карток.

**Мотивація і оплата праці.**

У системі УЛР м/н фірми підсистема стимулювання займає важливе місце. Існують різноманітні проблеми визначення факторів мотивації, культурних традицій, внутрішньодержавних особливостей, оптимальних рівнів оплати праці і т.д.

В основі підсистеми стимулювання лежать **принципи**:

-системність; -адаптивність; -комплексність; -результативність;

-врахування національних особливостей.

Політика м/н фірми у сфері УЛР багато в чому опирається на *універсальний підхід* до управління персоналом у розвинутих країнах.

Але західна практика управління не є однорідною. Існують *принципові відмінності* між тим, як здійснюється управління в США і Японії, серединне положення між цими двома крайностями займає так назване «європейське» управління. У США відмічається непропорційна увага до техніки і технології в ущерб людському фактору, у той час як японська управлінська практика відрізняється орієнтацією на людину і підкресленою увагою до соціально-культурних факторів.

Моделі управління людськими ресурсами.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підхід | Американські організації | Японські організації |
| «Людський капітал» | Малі вкладення в навчання  Навчання конкретним навичкам  Формалізована оцінка | Великі вкладення в навчання  Загальне навчання  Неформалізована оцінка |
| «Трудовий ринок» | На 1 місці - зовнішні фактори  Короткостроковий найм  Спеціалізована драбина просування | На 1 місці - внутрішні фактори  Довгостроковий найм  Неспеціалізована драбина просування |
| «Відданість організації» | Прямі контракти по найму  Зовнішні стимули  Індивідуальні робочі завдання | Гіпотетичні контракти  Внутрішні стимули  Групова орієнтація у роботі |

**Форми стимулювання персоналу поділяються на 4 групи:**

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

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

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

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

**Тема 10. Комунікації в м/н менеджменті**

1.Здійснення комунікацій - це зв’язуючий процес, необхідний для будь-якої важливої управлінської дії.

2.Комунікації - це обмін інформацією між людьми.

3.Між організацією і її оточенням, між вище і нижче розташованими рівнями, між підрозділами організації необхідним є обмін інформації. Керівники зв’язуються напряму з підлеглими, незалежно від того чи то є індивіди, чи групи. Існують також чутки - як неформальна інформаційна система.

4.***Основними елементами комунікаційного процесу*** є

відправник,

повідомлення,

канал,

отримувач.

5***.Етапи процесу*** -

розробка ідеї,

кодування і вибір каналу,

передача,

розшифровка (декодування).

6.Обернений зв’язок, тобто реакція покупця, яка показує, чи є зрозумілою чи незрозумілою передана інформація, допомагає подолати шум.

7.Шум в інформаційній системі - це те, що викривлює зміст внаслідок мовних відмінностей, відмінностей у сприйнятті, а також фізичних взаємодій.

8.Відмінності у сприйнятті є поширеною перепоною на шляху обміну інформацією, оскільки люди реагують лише на те, що сприймають. Якщо у них різні системи цінностей і переваг, вони, скоріше за все, будуть сприймати і інтерпретувати інформацію по-різному.

9.Семантичні відхилення, тобто неспівпадання способів використання слів і їх значень, є поширеною вадою в інформаційних обмінах з використанням слів як символів.

10.Невербальні сигнали можуть ускладнювати комунікацію, якщо вони вступають у протиріччя із значенням слів.

11.Поганий обернений зв’язок і невміння слухати заважають ефективному обміну інформацією.

12.Керівник може підвищити ефективність міжособових обмінів, проясняючи ідеї до того, як повідомляти їх, враховуючи можливі відмінності - семантики і сприйняття, - подаючи значення мови поз, жестів і інтонацій, використовуючи емпатію і заохочуючи формування оберненого зв’язку.

13.Поширеними перепонами на шляху обміну інформацією в організаціях слугує фільтрація поганих новин підлеглими, перевантаження інформаційної сітки і незадовільна структура організації.

14.Обмін інформацією в організації можна покращити, створивши системи оберненого зв’язку, регулюючи інформаційні потоки, здійснюючи управлінські дії, що сприяли б формуванню вхідних і бокових гілок інформаційного обміну, розвертаючи системи збору пропозицій, друкуючи матеріали інформаційного характеру для використання всередині організації і застосовуючи досягнення сучасної інформаційної технології.

**Тема 11. Мотивація в м/н менеджменті**

**1.Форми стимулювання персоналу м/н фірми**

Форми стимулювання персоналу поділяються на 4 групи:

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

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

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

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

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

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

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

-коштів, вкладених в бізнес;

-попиту і пропозиції на певні професії у цьому регіоні;

-вартості життя;

-законодавства країни;

-особливостей відносин «підприємець - робітник - профсоюзи».

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

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

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

М\н фірма або окремі її працівники можуть нести відповідальність за виробничий травматизм і нанесення ушкоджень. Розмір і розподіл затрат на страхування і техніку безпеки у країнах можуть бути різними. Але при здійсненні закордонних операцій фірми включають ці витрати у програму компенсацій.

Відносні затрати на робочу силу постійно змінюються, тому м/н фірми повинні враховувати наступні фактори:

-зміни у рівні продуктивності;

-зміни у тарифах оплати праці;

-переведення тарифів в іноземну валюту.

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

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

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

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

Місцевим робітникам у країні перебуття м/н фірми установлюють розмір винагороди у відповідності з типовим місцевим рівнем. При цьому виникають проблеми незадоволення робітників.

При визначенні винагороди відрядженого за кордон співробітника виникають наступні питання:

- який оклад запропонувати йому? У якій валюті?

- трудове законодавство якої країни буде діяти в таких умовах?

- які додаткові пільги будуть поширюватись на нього?

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

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

М/н фірми обчислюють розмір індексації вартості життя, використовуючи один із наступних варіантів:

-збільшують компенсацію, якщо вартість життя за кордоном вище;

-не зменшують компенсацію, якщо вартість життя за кордоном нижче;

-ліквідують диференціацію оплати праці, якщо менеджер повертається додому.

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

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

**2.Мотивація учасників процесу стратегічного планування в м/н фірмі**

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

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

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

**3.Використання міждержавних порівнянь у мотивації учасників**

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

Особливості задач, що висуваються перед керівником підприємства (філії, відділення) як учасником процесу стратегічного планування, дозволяють розглядати *уникнення невизначеності* як характеристику, що відіграє важливу роль в його мотивації. Низьке значення цього показника (як, наприклад, в США - 11 балів, в Данії - 23 бали по 120-бальній шкалі) показує можливість і бажаність надання йому *максимальної свободи вибору* при розробці пропозицій щодо перспектив розвитку, у той час як високе значення (Японія - 92, Туреччина - 85) говорить про необхідність передачі місцевим керівникам більш визначеної інформації, що включає різноманітні прогнози, оцінки і пріоритети. У загальному випадку спроба залучити, наприклад, турецького менеджера у розробку стратегії м/н фірми, застосувавши до нього підхід, що виправдав себе з американським менеджером, призведе до сильного внутрішнього опору і, як наслідок, до недостатнього пророблення перспектив і низької ефективності роботи.

Суттєве значення в даному контексті мають *дистанція влади* і мужність.

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

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

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

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

**4.Основні концепції мотивації**

Теорії мотивації поділяються на дві категорії: змістовні і процесуальні.

***Змістовні теорії мотивації*** основані на ідентифікації тих внутрішніх потреб, які заставляють людину діяти так, а не по-іншому. Це теорія ієрархії потреб А.Маслоу, двофакторна теорія мотивації Ф.Герцберга.

***Процесуальні теорії мотивації*** основані у першу чергу на тому, як ведуть себе люди з урахуванням їх виховання і знання. Це теорія очікувань, теорія справедливості і модель мотивації Портера-Лоулера.

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

1.**Фізіологічні потреби**: потреба у підтриманні життя (потреба в їжі, воді, повітрі); задоволення всіх потреб для підтримання нашого щоденного існування.

2.**Потреба безпеки**: вона охоплює потребу захисту від того, що може зашкодити нам, та потребу стабільності нашого життя.

3.**Соціальні потреби**: потреби любові, прив’язаності, відчуття належності до колективу.

4.**Потреба відчувати повагу до себе**: потреба поваги, престижу, визнання себе в очах інших; відчуття самоповаги і своїх здібностей.

5.**Потреба самореалізації**: потреба реалізації нашого потенціалу, використання наших здібностей у найбільш творчому і найповнішому обсязі.

***1 і 2 - базові потреби;***

***3, 4 і 5 - вищі потреби.***

За Маслоу, поведінку людей визначає безліч мотивів, що перебувають у певному співвідношенні один з одним. Про вищі потреби мова може йти тільки тоді, коли базові потреби більш-менш задоволені - теза, що сьогодні часто зазнає критики. Пов’язано це з тим, що нижчий, чи основний, рівень потреб - фізіологічні потреби і потреби, пов’язані з безпекою особистості, - вважається задоволеним для більшості працівників. Отже, переважно слід мати на увазі потреби вищого порядку. Треба зважити також на те, що середні й малі підприємства мають більше можливостей для задоволення соціальних потреб своїх працівників.

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

Деякі фактори роботи, які допоможуть задовольняти різні потреби працівників.

Потреби й бажання людей, пов’язані з роботою

|  |  |
| --- | --- |
| Потреби | Що людина хоче мати від своєї роботи |
| Фізіологічні | -Зручне місце роботи  -Мінімальна заробітна плата |
| Безпеки | -Безпечні умови праці |
| Соціальні | -Висока основна зарплата і преміальні  -Спілкування  -Дружні стосунки із співробітниками  -Підтримка громадської діяльності на роботі й поза нею  -Взаєморозуміння з керівником командного духу |
| Відчувати повагу до себе | -Цікавий зміст завдань  -Просування по службі  -Похвали і визнання з боку керівника  -Оцінки високих результатів роботи і відповідна добавка до заробітної плати  -Залучення до формулювання цілей  -Делегування повноважень |
| Самореалізації | -Творча та перспективна робота  -Участь у прийнятті рішень  -Гнучкість і самостійність  -Можливість для навчання |

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

*До мотиваційних факторів належать такі:*

-успіх, пов’язаний з трудовою діяльністю;

-визнання працівника як особистості;

-зміст трудової діяльності;

-відповідальність за доручену ділянку роботи;

-можливості просування по службі.

*Гігієнічними факторами мотивації поведінки є:*

-загальні принципи підприємницької діяльності;

-фахову спроможність керівництва;

-винагороду за працю;

-міжлюдські стосунки;

-конструктивні умови праці.

Мотивацію поведінки працівника може викликати тільки сукупність мотиваторів. Щодо гігієнічних факторів, то вони часто спричиняють негативне ставлення до праці. Якщо позитивні впливи, як правило, непомітні й тому не впливають, на поведінку працівників, то недостатньо виявлені гігієнічні фактори викликають особливо негативне ставлення до праці. Іншими словами, якщо загальні принципи підприємницької діяльності знаходять схвалення працівників, то вони ніяк не впливають на їхнє ставлення до праці. А от коли ця політика викликає осуд з боку працівників, коли, власне, такої політики немає, тоді виникає незадоволення. Отже, гарне місце роботи не здатне тривалий період позитивно впливати на працівника, а погане - постійно негативно діє на нього. Підбиваючи підсумки, можна сказати: всі фактори, які безпосередньо впливають на трудову діяльність того, хто працює, мотивують його ставлення до праці. Підприємства, які занедбали цю ділянку організації праці й кадрової політики, врешті-решт зазнають від цього збитків, бо змушені вдаватися до інших регулярних заходів, які не завжди виявляються економічними.

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

1)горизонтальне завантаження або структурування роботи з метою досягнення її логічності та зрозумілості шляхом укрупнення технологічних операцій;

2)вертикальне завантаження або виконання робітниками певних управлінських функцій на своєму місці, зокрема контролю і відповідальності;

3)створення регулярного зворотного зв’язку з продуктивністю.

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

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

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

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

**Тема 12. Керівництво багатонаціональними корпораціями**

**1.Особливості керівництва міжнародними корпораціями**

Керувати персоналом - насамперед означає приймати робот, виконану іншими, і впливати на перебіг її виконання.

Ключові функції керівника:

1).Визначати завдання, тобто “давати” працівникові роботу.

2).Нагляд - домагатися від працівника виконання роботи.

3).Забезпечення - створення умов, за яких працівник прагнутиме виконати роботу вчасно і добре.

4).Консультування, коригування дій, звільнення.

Важливий вклад поведінкового підходу в теорію лідерства полягає в тому, що він допоміг провести аналіз і скласти класифікацію стилів керівництва, тобто, як керівник веде себе зі своїми підлеглими. СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА в контексті управління - це звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, щоб вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації. Ступінь, до якої управляючий делегує свої повноваження, типи влади, які він використовує, і його турбота, перш за все, про людські відносини або перш за все про виконання задачі - все відображає стиль керівництва, що характеризує даного лідера.

Формування поведінкового менеджменту стало результатом посилення взаємозв’язків концепції людських відносин із психологією, соціологією, ергономікою. На відміну від концепції людських відносин, яка зосередила основну увагу на налагоджуванні міжособистісних стосунків, поведінковий менеджмент надає більшою мірою допомогу працівникам в усвідомленні своїх власних можливостей на основі використання висновків поведінкових наук. Представниками поведінкового менеджменту є такі авторитетні дослідники: Лайкерт, Маслоу, Мак-Грегор, Герцберг.

**Мак-Грегор запропонував відому дихотомію менеджменту: теорію “Х” і теорію “Y“.** Теорія “Х” являє собою традиційний погляд на управління і контроль, або передумови автократичного керівника по відношенню до робітників, згідно з яким:

1.Кожна звичайна людина на бажає працювати і намагається ухилятися від роботи, наскільки це можливо.

2.Оскільки люди не схильні до праці, доводиться їх примушувати, керувати ними і погрожувати їм покаранням, якщо вони не докладають належних зусиль для досягнення організаційних цілей.

3.Кожна людина нечестолюбна, понад усе прагне особистого спокою, намагається уникнути відповідальності, бути підлеглою, щоб нею керували.

На основі таких вихідних припущень, автократ як правило максимально централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи у прийнятті рішень. Автократ здійснює психологічний натиск, використовує погрози.

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

1.Праця для людини так само природна, як і гра на відпочинку.

2.Люди наділені здібностями для самоуправління і самоконтролю.

3.Відданість цілям є функцією винагороди, яка асоціюється з досягненням цих цілей.

4.Нормальна людина, яка поставлена у відповідні умови, не тільки бере на себе відповідальність, а й прагне її .

5.У людей під час вирішення організаційних проблем часто виявляється схильність до творчості, багате уявлення, винахідливість.

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

Це уявлення демократичного керівника про робітників. Він надає перевагу таким механізмам впливу, які апелюють до потреб більш високого рівня: потреб у належності, високій цілі, автономії і самовираженні. Він уникає нав’язування своєї волі підлеглим.

Практична користь теорій “Х” і “Y“ полягає у тому, що Мак-Грегор визначив крайнощі, які менеджер використовує для себе як припущення. У реальному житті конкретні люди - це “ХY”. Співвідношення між зазначеними елементами змінюється не тільки від людини до людини, а й залежить від самої роботи, стану здоров’я та ін. Менеджеру не можна мислити крайнощами, а необхідно робити вибіркову адаптацію припущень.

**Керівництво, що зосереджене на роботі і на людині**. Ренсіс Лайкерт і його колеги з Мічиганського університету розробили альтернативну систему, порівнюючи групи з високою продуктивністю праці і групи з низькою продуктивністю праці в різних організаціях. Вони вважали, що різницю у продуктивності може пояснити стиль лідерства. Аналогічно континууму за теоріями “Х” і “Y” МакГрегора, керівники груп класифікувались по континууму, що знаходився в межах від однієї крайнощі - зосередження на роботі, до іншої - зосередження на людині.

Керівник, що зосереджений на роботі, також відомий як керівник, орієнтований на задачу, перш за все, проявляє турботу про проектування задачі і розробку системи винагороди для підвищення продуктивності праці. Класичний приклад керівника, зосередженого на роботі, слугує Фредерік У.Тейлор.

На противагу цьому, головною турботою керівника, зосередженого на людині, є люди. Він зосереджує увагу на підвищенні продуктивності праці шляхом удосконалення людських відносин. Керівник, зосереджений на людині, робить акцент на взаємодопомозі, дозволяє робітникам максимально брати участь у прийнятті рішень, уникає дрібної опіки і встановлює для підрозділу високий рівень продуктивності праці. Він активно рахується з потребами підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми і заохочує їх професійний ріст. По суті, керівник, зосереджений на людині, веде себе аналогічно керівнику, який залучає працівників до участі в управлінні.

На основі своїх дослідів, Лакерт зробив висновок, що стиль керівництва завжди буде зорієнтованим або ж на роботу, або ж на людину. Не зустрілось не одного керівника, який би проявляв обидві ці якості значної мірою і одночасно. Результати також показали, що стиль керівництва, зосереджений на людині, майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивності праці. Пізніше вчені-біхевіористи виявили, що стиль деяких керівників орієнтувався одночасно і на роботу, і на людину. Більше того, із-за характеру ситуації стиль, зосереджений на людині, не завжди сприяв підвищенню продуктивності праці і не завжди був оптимальною поведінкою керівника.

Як продовження своїх досліджень, Лайкерт запропонував 4 базових системи стилю лідерства, які, на його думку, можуть класифікувати поведінку керівників.

Система 1. Експлуататорсько-авторитарна. Ці керівники мають характеристики автократа.

Система 2. Прихильно-авторитарна. Ці керівники можуть підтримувати авторитарні відносини з підлеглими, але вони дозволяють підлеглим, хоча і обмежено, приймати участь у прийнятті рішень. Мотивація створюється винагородою і в деяких випадках - покаранням.

Система 3. Консультативно-демократична. Керівники проявляють значну, але не повну довіру до підлеглих. Є двохстороннє спілкування і деяка довіра між керівниками і підлеглими. Важливі рішення приймаються на верху, але багато конкретних рішень приймаються підлеглими.

Система 4. Основана на участі. Передбачає групові рішення і участь робітників у прийняття рішень. На думку Лайкерта, вона - сама дійова. Ці керівники повністю довіряють підлеглим. Взаємовідносини між керівниками і підлеглими дружні і взаємно довірчі. Прийняття рішень вищою мірою децентралізовано. Спілкування двохстороннє і нетрадиційне. Лідери системи 4 відповідають лідерам, що заохочують участь робітників в управлінні (теорія “Y”). Крім того, вони зорієнтовані на людину, на противагу керівникам системи 1, зорієнтованим на роботу.

Дослідження Лайкерта показали, що найефективніші керівники низового рівня приділяли увагу, перш за все, людським аспектам проблем, які стояли перед їх підлеглими, і створювали відносини, основані на взаємодопомозі. Вони продумано поділяли підлеглих на виробничі групи і ставили перед ними складні задачі. Вони використовували групове керівництво замість традиційних індивідуальних бесід з підлеглими. Обговорюючи переваги цього стилю для збутової організації, Лайкерт відмічає: “Нові інтереси, нові ринки і нові стратегії продажу, відкриті якимось одним спеціалістом по збуту, тут же стають здобутком групи, які вона розвиває і удосконалює... взаємодія людини з людиною на зборах, де домінує керівник, не створює групової лояльності і має менш сприятливий вплив на мотивацію збутовиків, ніж групова взаємодія і проведення зборів, де приймаються рішення” Інші вчені прийшли до аналогічних висновків. Але, висновки Лайкерта застосовуються не до всіх ситуацій.

**Двохмірне трактування стилів лідерства**. Група в університеті Огайо розробила систему, відповідно до якої поведінка керівника класифікувалась за двома параметрами: структура і увага до підлеглих. Відповідно до цієї точки зору, керівники можуть впливати на людей своєю поведінкою, яка розрізняється за двома критеріями. ***Структура*** передбачає таку поведінку, коли керівник планує і організує діяльність групи і свої взаємовідносини з нею. ***Увага до підлеглих*** передбачає поведінку, яка впливає на людей, апелюючи до потреб вищого рівня, будуючи взаємовідносини на основі довіри, поваги, тепла і контакту між керівником і підлеглими.

***Структура***

-Розподіляє виробничі ролі між підлеглими

-Розписує завдання і пояснює вимоги до їх виконання

-Планує і складає графіки робіт

-Розробляє підходи до виконання робіт

-Передає своє занепокоєння про виконання завдання

***Увага до підлеглих***

-Приймає участь у двохсторонньому спілкуванні

-Допускає участь підлеглих у прийнятті рішень

-Спілкується у схвальній і незагрозливій манері

-Надає можливість людям задовольняти свої потреби, пов’язані з роботою.

**Управлінська решітка**. Блейк і Мутон побудували решітку (схему), що включає 5 основних стилів керівництва. Вертикальна вісь цієї схеми ранжує ступінь врахування інтересів людей за шкалою від 1 до 9. Горизонтальна вісь ранжує ступінь врахування інтересів виробництва також за шкалою від 1 до 9. Стиль керівництва визначається цими двома критеріями. Блейк і Мутон описують середнє і 4 крайніх позиції решітки, як:

1. - *страх перед бідністю*. З боку керівника потребується лише мінімальне зусилля, щоб досягти такої якості роботи, яка дозволить запобігти звільненню.

Об’єднане управління. Прикладання мінімальних зусиль для досягнення необхідних виробничих результатів достатнє для збереження членства в організації.

1. - *будинок відпочинку*. Керівник зосереджується на добрих, теплих людських взаємовідносинах, але мало піклується про ефективність виконання завдань.

Управління в дусі загороднього клубу. Скрупульозна увага до задоволення потреб людей веде до створення комфортної і дружелюбної атмосфери і робочого ритму в організації.

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

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

5.5.-*Організація*. Керівник досягає потрібної якості виконання робіт, знаходячи баланс ефективності і хорошого морального настрою.

Організаційне управління. Можна досягти доброї організації управління шляхом балансування необхідності у виробничих результатах і піддтримки на задовільному рівні морального настрою людей.

9.9.- *Команда*. Дякуючи посиленій увазі до підлеглих і ефективності, керівник досягає того, що підлеглі свідомо приєднуються до цілей організації. Це забезпечує і високий моральний настрій, і високу ефективність.

Групове управління. Виробничі успіхи обумовлені відданими своїй роботі людьми; взаємозв’язок через загальну ставку в організаційні цілі веде до створення взаємовідносин, основаних на довірі і повазі.

Блейк і Мутон виходили з того, що самим ефективним стилем керівництва - оптимальним стилем - була поведінка керівника в позиції 9.9. За їх думкою, такий керівник поєднує в собі високій ступінь уваги до своїх підлеглих і таку ж увагу до продуктивності. Вони також зрозуміли, що є багато видів діяльності, де важко чітко і однозначно виявити стиль керівництва, але вважали, що професійна підготовка і свідоме відношення до цілей дозволяє всім керівникам наближатись до стилю 9.9, тим самим підвищуючи ефективність своєї роботи. Не дивлячись на те, що було проведено немало емпіричних досліджень, є багато прикладів, що свідчили про ефективність цієї управлінської решітки.

**Тема 13. Контроль і звітність м/н організацій**

**1.Особливості контролю в м/н середовищі.**

**1.1.Суть процесу контролю**

**Контроль -** це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці. Контроль є кінцевою функцією менеджменту, і прорахунки й недоліки у його виконанні призводять до погіршення результатів господарювання. Водночас належний контроль сприяє досягненню поставлених цілей.

*Три складові контролю:*

-установлення стандартів;

-оцінка виконання;

-коригування.

Функція контролю може розглядатись і як зворотній зв’язок системи, рис. 1.

Бажане виконання

Фактичне виконання

Оцінка фактичного виконання

Порівняння фактичного виконання із стандартними

показниками

Коригування

Програма коригувальних дій

Аналіз причин відхилень

Розпізнавання відхилень

Рис.1. Контроль як зворотній зв’язок системи.

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

Контроль є таким типом діяльності щодо управління м/н фірмою, який дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту робіт в організації до того часу, коли проблеми набудуть ознак кризи. Одночасно контроль дає можливість виявити та поширювати позитивні починання, підтримувати найбільш ефективні напрями діяльності на підприємстві.

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

Контроль як управлінська діяльність має відповідати таким вимогам:

-бути *всеосяжним та об’єктивним*, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;

-орієнтуватися на *кінцеві результати*, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;

-повинен мати *безперервний та регулярний, незворотній характер*;

-бути *гнучким*, тобто не заважати виконанню основної роботи (на противагу “радянським системам” контролю, коли “під цю функцію” будувалася система);

-*відповідати змісту* тих робіт, які контролюються, перевіряти не тільки кількість і термін, а й якість роботи;

-бути *зрозумілим* для тих, кого контролюють та перевіряють;

-бути *своєчасним*, щоб мати змогу втручання і коригування процесів, що відбуваються;

-*забезпечувати перевіряючих необхідною* повною, зрозумілою та лаконічною *інформацією*;

-бути *економічним*, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть бути більшими, ніж ті результати, яких досягають у процесі контролю;

-має бути *дієвим*, тобто не обмежуватися виявом фактичного стану об’єкта контролю, а й супроводжуватися відповідними рішеннями.

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

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

*Типи стандартів:*

-фізичні стандарти - виробництво, продаж;

-цінові стандарти - маркетинг, збут;

-стандарти капіталу - фінанси;

-стандарти доходів - фінанси;

-програмні стандарти - виробничі підрозділи;

-невловимі стандарти - менеджери всіх рівнів;

-цілі як стандарти - лінійні підрозділи;

-стратегічні плани як контрольні точки для стратегічного контролю.

**Системи контролю.**

Контроль і перевірка виконання стратегічних планів і програм потребують вироблення взаємозв’язаних систем контролю на підприємствах, які охоплюють підсистеми контролю за:

-технологічними процесами;

-якістю продукції та праці;

-додержанням чинного законодавства, що регулює діяльність підприємства;

-виконанням окремих завдань, етапів, напрямів та стратегічних програм і планів у цілому;

-виконанням рішень, вказівок, наказів, розпоряджень вищого керівництва підприємства;

-додержанням установлених фінансово-економічних параметрів функціонування підприємства тощо.

Класифікація систем контролю

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ознаки класифікації | Види систем контролю, що застосовуються | | |
| Цілі та завдання системи контролю | Поточний контроль виконання рішень | Контроль за діяльністю  окремих виробничо-управлінських підсистем | Стратегічний контроль |
| Час здійснення контролю | Попередній контроль | Поточний контроль | Підсумковий контроль |
| Об’єкт контролю | Строки виконання наказів, розпоряджень, окремих завдань, документів тощо | Якість роботи (окремих виконавців, груп, підрозділів тощо) | Додержання встановле- них параметрів (норма- тивів, стандартів) - тех- нічних, економічних, організаційних тощо. |
| Глибина керівного впливу | Система спостереження та одержання інформа- ції за ходом виконува- них робіт (моніторинг) | Оперативне втручання в процеси виробництва та управління | Контроль за результа-тами виробничої та управлінської діяльнос- ті (евіфінальний контроль із впливом на майбутні рішення) |
| Обладнання, що використовується для контрольних операцій | Журнали, картотеки, табло, графіки, персо- нальні книжки виконав- ців тощо (ручні системи) | Автоматизований контроль виконання (ЕОМ, датчики, прилади тощо) | Комбіновані системи контролю (машиноручні) |

**1.2.Контрольна м/н рівні**

Коли організація здійснює свій бізнес на м/н рівні, функція контролю набуває додатковий ступінь складності. Менеджери повинні не лише встановлювати стандарти, вимірювати результативність і здійснювати коригуючі дії для свого бізнесу в країні базування, але й здійснювати аналогічні операції для свого м/н бізнесу за її межами. Очевидно, що чим глобальніший їх бізнес, тим складніше здійснювати функцію контролю.

Додатковий фактор, що ускладнює ситуацію з контролем, пов’язаний з можливими комунікаційними проблемами, що виникають між центральною штаб-квартирою корпорації і її філіями і дочірніми фірмами. Подібні проблеми можуть виникати із-за географічної віддаленості, мовних і культурних бар’єрів. Так, наприклад, американський стиль контролю полягає у тому, щоб вибрати ряд співробітників і покласти на них відповідальність за досягнення цілей і проведення програм. У рамках мексиканської культури відповідальність сприймається як щось фатальне. Якщо менеджер-американець скаже менеджеру-мексиканцю із мексиканського відділку фірми, що той несе особисту відповідальність за невдачу, то нанесе йому серйозну образу. Більше того, детальне інформування, яке є елементом деяких систем жорсткого контролю, неприйнятне з точки зору ряду національних культур.

Менеджерам, що спіткнулись з проблемами здійснення контролю на м/н рівні, можна порадити скористатись наступними прийомами:

1)періодично проводити наради у штаб-квартирі фірми з відповідним персоналом зарубіжних відділень і філій;

2)здійснювати візити керівництва центрального офісу корпорації у зарубіжні філії і дочірні компанії;

3)назначати на роботу в зарубіжні філії менеджерів з центральної штаб-квартири;

4)вимагати надання звітів із зарубіжних відділень в штаб-квартиру фірми з детальним описанням результатів діяльності по окремим напрямкам робіт;

5)здійснювати різноманітні види бюджетно-фінансового контролю.

Фірма “Інтернешнл Телефон енд Телеграф” (“Ай Ті Ті”), наприклад, щомісячно проводить наради менеджерів всіх своїх відділень у штаб-квартирі корпорації у Нью-Йорку. На ці наради запрошуються керівники всіх прибуткових і збиткових структурних одиниць фірми. На нарадах обговорюються звіти, підготовлені кожним таким підрозділом. У цих звітах відображені детальні відомості про обсяг продаж, прибуток, відсотки на вкладений капітал і т.д. Крім цього, очікується, що всі менеджери повідомлять про свої поточні і очікувані проблеми, що виникають під час господарської діяльності. Більше того, вони повинні бути у змозі пояснити, чому виникли ці проблеми і як вони збираються їх вирішити.

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

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

*Три основні вимоги до контролю в м/н компаніях:*

1)Стандарти м МНК повинні враховувати як загальнокорпоративні цілі так і місцеві умови.

2)Інформація, що міститься у звітах, повинна віддзеркалювати не тільки поточне виконання, а й встановлені стандарти.

3)Управлінські дії щодо коригування відхилень є заключним кроком функції контролю.

*Проблеми контролю в МНК:*

-цілі зовнішньоекономічних операцій конфліктують із загальнокорпо- ративними цілями;

-цілі партнерів СП суперечать корпоративному менеджменту;

-досвід і компетенція в плануванні дуже різняться у різних зарубіжних відділеннях;

-філософська природа конфліктів відносно цілей і політика зарубіжних операцій в основному пов’язані з культурними відмінностями між менеджерами країни походження і країни-господаря.

**2.Основні типи контролю в МНК**

*Прямий контроль:*

-Наради в штаб-квартирі;

-Відрядження вищих менеджерів до зарубіжних відділень;

-Контроль поточної діяльності персоналу;

-Контроль за допомогою організаційної структури (письмові офіційні звіти, ланцюги команд).

*Непрямий контроль:*

-Щомісячна звітність, що надсилається до офісу країни походження;

-Додатки до оперативної звітності, включаючи фінансові звіти (баланс, звіти про доходи, бюджети);

-Фінансові співвідношення.

*Три комплекти фінансових звітів зарубіжних відділень до штаб-квартири:*

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

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

3.Консолідовані фінансові звіти з урахуванням вимог країн походження.

**3.Особливості контролю в різних м/н корпораціях**

*Корпорації США:*

-Наголос на кількісних аспектах контролю діяльності зарубіжних відділень.

-Контролювання виконання планів, бюджетів у відповідності із стандартами компанії.

-Централізоване надходження інформації до штаб-квартири про стан виробничих процесів.

-Істотний вплив кар’єрних аспектів на процес контролю.

*Західноєвропейські МНК:*

-Тенденція до вимірювання якісних аспектів зарубіжних операцій.

-Контролювання переважно поведінки і її впливу на досягнення цілей.

-Переважно децентралізований характер виробничого контролю.

-Короткі вертикальні відстані у каналах звітності.

*Японські МНК:*

-Менша ніж у США участь менеджерів і контролерів у процесі безпосереднього контролю;

-Наявність довгострокових планів і бюджетів призводить до більш гнучкого їх використання в комунікаціях, що розширює їх роль далеко за межі контрольних інструментів.

**4.Вимірювання виконання**

-Фінансове виконання (прибуток, фінансові коефіцієнти).

-Контроль якості (гуртки контролю якості, системи контролю якості).

-Особистий контроль (групова та індивідуальна орієнтація).

**5.Системи обліку країн світу**

Існують різні методи трансляції звітності, які застосовуються м/н компаніями. Вони відрізняються по країнам. Їх застосування залежить від того, для кого поставляється бухгалтерська інформація - для акціонерів, інвесторів або держави в особі податкових органів.

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

До соціально-економічних факторів належать:

-характер розвитку ринків капіталу;

-кількість інвесторів і кредиторів;

-участь країни в м/н ринках капіталу;

-рівень інфляції;

-загальний рівень освіти;

-типи законодавчих систем.

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

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

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

Хоча абсолютно однакових систем обліку у країнах не має, виділяють 3 основні групи країн, що дотримуються однотипних підходів до побудови систем обліку:

1.Англо-американська модель (Великобританія, США, Нідерланди, Канада, Австралія і т.п.).

2.Континентальна модель (Німеччина, Австралія, Франція, Швейцарія, Італія).

3.Південно-американська модель (Бразилія, Аргентина, Чилі і т.п.).

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

У США такими стандартами є Загальноприйняті принципи обліку (ГААП), у Великобританії - Закон про компанії, Положення про стандартну практику ведення обліку і ряд інших документів, які інколи називають Загальноприйнятою практикою обліку. У Канаді бухгалтерські стандарти оформляє Комітет по дослідженням в області бухгалтерських стандартів.

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

Континентальна модель бухгалтерського обліку орієнтована на державні інтереси оподаткування і макроекономічне планування громадських ресурсів. Вона має юридичну основу. Бухгалтерські стандарти затверджуються законодавчо і обов’язкові у виконанні. Однорідність досягається єдиним планом рахунків і затвердженою методологією фінансової звітності. Професійні організації бухгалтерів відіграють меншу роль, ніж у Великобританії і США. Таким чином, у країнах з даною моделлю обліку превалює державна методологія.

Південно-американська модель бухгалтерського обліку орієнтована на податкові державні інтереси, тому б/о законодавчо уніфікований. Особливістю бухгалтерських стандартів є розкриття методології б/о в умовах інфляції.

В останній час зародилась ісламська модель б/о. Але вона ще не достатньо представлена фінансовою звітністю на м/н рівні.

Наявність різних підходів до формування систем обліку ускладнює аналіз стану підприємств, що знаходяться у різних країнах. Якщо ТНК має філії або дочірні компанії із наведених груп країн, то отримані підсумки їх діяльності можуть бути незіставні. Тому багато компаній, що прагнуть залучити іноземних інвесторів або здійснюючих консолідацію фінансової звітності у єдиній валюті, паралельно до прийнятих норм обліку у країні використовують М/н стандарти обліку (МСБО).

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

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

МСО не є обов’язковими і носять рекомендаційний характер. У наслідок розвитку і прискорення інтеграційних процесів у світі, ці стандарти відіграють все більшу роль як найзручніший засіб спілкування між підприємствами різних країн світу. Крім самих стандартів у склад м/н стандартів входять Концептуальні основи підготовки і подання фінансової звітності.

**Тема 14.М/н фінансовий менеджмент**

**1.Суть м/н фінансового менеджменту**

М/н фінансовий менеджмент - система економічних рішень, що виникають з приводу реалізації фінансового менеджменту в умовах інтернаціоналізації господарської діяльності фірми. При цьому фірма повинна виходити із постулату, що її комерційна діяльність на іноземних ринках принесе прямо або не прямо більший прибуток, ніж на національному ринку.

Фінансовий менеджер фірми або банку, що приймають участь у ЗЕД, БНК (багатонаціональній корпорації) або м/н банку практично вирішують однакові питання з фінансовим менеджером фірми і банку, що працюють на внутрішньому ринку. Сутність його діяльності зводиться до пошуку відповідей на три головні питання: де знайти джерела фінансування для фірми (банку), куди направити фінансові потоки для максимізації прибутків і як нейтралізувати ризики, що виникають при вирішенні цих питань, при проведенні цих операцій. Але коло проблем, що виникають при рішенні цих питань, значно ширше, ніж при роботі менеджера в умовах внутрішнього ринку. При цьому арсенал засобів, доступних м/н фінансовому менеджеру, відрізняється більшою різноманітністю.

Отже, приходиться враховувати значно більшу кількість ризиків. Зокрема, у своїй роботі, пов’язаній з реалізацією задач м/н менеджменту, менеджер повинен постійно аналізувати валютно-курсові, країнові (державні), політичні ризики, що виникають при здійсненні фірмою ЗЕД. Для мінімізації валютних ризиків використовують спеціальний інструментарій м/н менеджера, що дозволяє йому хеджувати ці ризики на рівні окремих контрактів, і стратегії, які можуть бути використані вищим керівництвом компанії. Дані рішення пов’язані із змінами в організаційній поведінці компанії і суттєво впливають на проводжувану фірмою маркетингову стратегію.

**2.Валютно-фінансове середовище м/н менеджменту**

М/н менеджер, приймаючи рішення, повинен орієнтуватись в особливостях м/н валютно-фінансового середовища, в якому працює м/н фірма, уявляючи, як воно впливає на процес прийняття рішень в м/н компанії, часто спонукаючи менеджера змінювати способи, якими оцінюють і порівнюють альтернативні способи дії.

2.1.***Причини невизначеності в діяльності м/н менеджера***

Особливостями сучасного валютно-фінансового середовища, що впливають на зростання *невизначеності* під час прийняття рішень м/н менеджером, є:

1.Різноманітність валют

2.Наростаючий валютний ризик

3.Політичний ризик

4.Різноманітність економічних і юридичних систем.

5.Функціонування євроринку.

6.Роль уряду.

2.2.***Функціонування світової валютної системи на сучасному етапі розвитку світового господарства***

Всі суб’єкти світового господарства працюють у рамках м/н валютної системи. Особливості певного етапу функціонування світової валютної системи повинні враховуватись м/н фінансовим менеджером у повсякденній діяльності, так як накладають обмеження на багато його рішень.

Світова валютна система - історично сформована форма організації валютних відносин країн, що закріплена міжурядовими домовленостями.

Основними конструктивними елементами валютної системи є:

-міра вартості вивезеного із країни багатства;

-спосіб установлення валютного курсу;

-валютні ринки;

-м/н організації, регулюючі валютну діяльність країн.

Діюча світова валютна система була організаційно оформлена на Ямайці у 1976 р. і носить назву Ямайської.

Ямайська валютна система є поліцентричною. У ній роль ведучої валюти не закріплено ні за однією національною валютою світу. Мірою (засобом) вартості вивезеного із країни багатства може бути будь-яка ВКВ, євро або СДР (СПЗ).

Сучасна валютна система побудована на базі плаваючих валютних курсів. Центральні банки країн не зобов’язані втручатись у роботу валютних ринків для зміни курсу своїх валют. Але таке втручання і не заборонено. МВФ дозволив країнам-учасницям вибирати режим встановлення валютного курсу самостійно. Сьогодні використовують три системи курсоутворення: плаваючий, фіксований і змішаний.

Плаваючий - вибирають розвинуті країни, виключаючи крани, що входять в Європейську валютну систему. Валюти цих країн є ВКВ, і їх курсоутворення визначається грою попиту і пропозиції на валютному ринку (США, Канади, Австралії, Японії, Швейцарії та ін. країни).

До твердої фіксації прибігають країни, що розвиваються. Фіксація курсу здійснюється по відношенню до ВКВ, СДР, євро.

Змішане плавання було характерне до початку 1999 р. для валют країн Європейської валютної системи. Курси цих валют фіксувались по відношенню до екю, і через цей еквівалент здійснювалась фіксація курсів по відношенню одна до одної.

Роль регулюючого валютного органу в Ямайській валютній системі виконує МВФ. Основне його призначення - спостереження за валютною політикою держав, надання допомоги країнам, що мають труднощі з платіжним балансом. Він покликаний сприяти м/н кооперації, забезпечуючи механізм співробітництва держав у вирішенні м/н фінансових проблем. У його задачі входять також підтримка правил обміну валютами і нагляд за валютними курсами, створення багатонаціональної системи платежів за валютними операціями, боротьба з національними валютними обмеженнями.

Крім МВФ значне місце у валютному фінансуванні держав і крупних фірм належить МБРР, що надає дешеві валютні кредити на структурну перебудову; для центральних банків країн суттєву роль відіграє М/н банк розрахунків у Базелі.

2.3.***Інструменти строкового ринку***

Будь-який господарський суб’єкт, залучений до ЗЕД, має *валютну позицію*.

Валютна позиція - співвідношення вимог і зобов’язань господарського суб’єкту у певній валюті.

Валютна позиція може бути як *відкрита*, так і *закрита*. При співпаданні вимог і зобов’язань у даній валюті валютна позиція є закритою, в іншому випадку - відкрита, яка поділяється на *довгу* і *коротку позиції*. Довга валютна позиція передбачає, що зобов’язання суб’єкту у валюті менші, ніж вимоги в ній. Коротка валютна позиція виникає, коли зобов’язання в валюті більші вимог у ній на конкретну дату.

Господарський суб’єкт, що має відкриту валютну позицію, піддається валютному ризику. М/н менеджер повинен оцінити розміри відкритої валютної позиції, величину валютного ризику і прийнятні способи покриття даного ризику.

Для нівелювання валютного ризику часто використовують ***строкові контракти***, які обертаються на м/н біржах або торгуються м/н банками. До таких специфічних інструментів відносять ***форварди і свопи*** (банківські контракти) і ***фьючерси і опціони*** ( в основному біржову контракти).

**2.4.*Основні концепції м/н фінансів***

У своїй роботі м/н менеджер повинен опиратись на теорії, що дозволяють йому будувати сценарій розвитку подій і прогнозувати наслідки рішень, що приймаються. До них відносяться теорії, що описують основні *умови паритетів фінансового ринку:*

1.теорія паритету купівельної спроможності валюти;

2.Теорія паритету відсоткових ставок;

3.”ефект Фішера”;

4.”М/н ефект Фішера”;

5.Теорія незміщеного форвардного курсу.

Знаходження умов паритету здійснюється за допомогою економіко-математичного апарату і є необхідним для виявлення взаємозв’язку між основними індикаторами м/н валютного ринку і на базі цього пошуку найоптимальніших шляхів для інвестування капіталу.

Всі теорії паритетів є похідними від *закону єдиної ціни*, згідно з яким **ціни (доходи) фінансових активів з однаковим ризиком, скориговані на валютний перерахунок, з урахуванням операційних витрат вирівнюються на всіх світових ринках**. Механізмом вирівнювання виступає м/н *арбітраж*.

*Арбітраж* - операція, пов’язана з купівлею активу на дешевому ринку і продажем його на більш дорогому.

***Теорія паритету купівельної спроможності валюти.***

Розрізняють теорії абсолютного і відносного паритету купівельної спроможності валюти. Вони показують взаємозв’язок між рівнем цін в країнах (рівнем інфляції) і їх валютним курсом.

Зміни курсів валют залежить від зміни темпів інфляції між розглядуваними країнами. **Більш високе зростання всередині країни у порівнянні з ростом рівня цін в іноземній державі призведе до знецінення національної валюти.**

***Теорія паритету відсоткових ставок.***

Дана теорія пов’язує між собою *величину форвардного курсу і рівень відсоткових ставок за депозитами* у країні.

У відповідності з цією теорією **високі (низькі) відсоткові ставки в умовах рівноваги повинні покриватись форвардним дисконтом (або премією) по валюті**.

***“Ефект Фішера”.***

Даний ефект зв’язує відсоткові ставки з інфляцією у розглядуваних країнах.

Відповідно до ординарної теорії Фішера, номінальна ставка відсотку rу країні залежить від реальної відсоткової ставки R і темпу інфляції p:

(1+r)=(1+R)\*(1+p), де

r - намінальні відсоткові ставки; R - реальні відсоткові ставки; p - темп інфляції.

До двох і більше країн застосовують генералізований ефект Фішера, відповідно до якого різниця у ставках відсотка у порівнюваних країнах є функцією різниці їх темпів інфляції. **Валюти з більш високим темпом інфляції повинні мати більш високу відсоткову ставку, ніж валюти з більш низьким темпом інфляції.**

***“М/н ефект Фішера”.***

За допомогою даного ефекту здійснюється перехід від *відсоткових ставок до валютних курсів*. Відповідно до “м/н ефекту Фішера”, різниця відсоткових ставок є неупередженою оцінкою наступних змін готівкових валютних курсів. Таким чином, **очікувані доходи від інвестування (у вітчизняній валюті) в іноземну або вітчизняну економіку повинні вирівнюватись**, курсовий диференціал повинен бути рівною відсотковому диференціалу між відповідними країнами.

***Теорія незміщеного форвардного курсу.***

Відповідно даної теорії, **ніхто не дасть більш точного прогнозу майбутнього спот-курсу, ніж сам валютний ринок**. Тому котирований банками форвардний курс або валютними біржами - ф’ючерсний курс і є кращий прогноз про величину очікуваного спот-курсу.

**3.Фінансовий менеджмент м/н фірми**

Фінансовий менеджер постійно вирішує протиріччя, що виникають між цілями підприємства і фінансовими можливостями їх реалізації. У комплекс його різноманітних задач входять як власне задачі фінансового менеджменту, так і специфічні задачі м/н фінансового менеджменту.

*До задач фінансового менеджменту відносяться:*

-фінансовий аналіз і система прийняття рішень;

-планування використання короткострокових фінансових ресурсів;

-планування використання довгострокових фінансових ресурсів;

-аналіз можливого ризику;

-контроль і звіт про виконання рішення.

*До специфічних задач м/н фінансового менеджменту відносяться:*

-оцінка положення країни відповідно до її зовнішніх позицій, тобто аналіз її платіжного балансу;

-планування фінансових операцій з точки зору використання в м/н розрахунках різних валют;

-кредитування експортної діяльності;

-м/н бюджетування капіталу, мотивація проведення прямих інвестицій і портфельних інвестицій;

-операції на євровалютному, єврокредитному і єврооблігаційному ринках.

**Головна задача м/н фінансового менеджменту полягає у оцінці короткострокових і довгострокових активів і зобов’язань фірми у часовому і просторовому використанні м/н ринків.**

Фінансування фірми, в залежності від цілей, поділяється на короткострокове і довгострокове.

Ціль короткострокового фінансування фірми полягає у поповненні оборотного капіталу, виконанні поточних зобов’язань. Задачами менеджера у сфері короткострокового капіталу є управління готівкою, управління матеріально-технічними запасами і інше.

Ціль середньо- і довгострокового фінансування фірми полягає у отриманні грошових коштів для фінансування довгострокових інвестиційних і інших проектів фірми, формування доходного довгострокового портфеля цінних паперів, що приводять до росту оціночної вартості компанії в майбутньому, і росту акціонерного капіталу.

***3.1.Короткострове фінансування фірми***

Джерела короткострокового фінансування м/н фірми поділяються на 2 основні групи:

-внутрішні джерела фінансування;

-зовнішні джерела фінансування.

Різновидами внутрішнього фінансування є *самофінансування і внутрішньофірмові кредити*. У загальному випадку внутрішніми джерелами фінансування фірми є *нерозподілений прибуток і амортизація*, перерозподілені всередині фірми за допомогою внутрішньофірмових м/н позик. Зовнішніми джерелами фінансування фірми або її підрозділів є *банківське фінансування* (національне, іноземне і євровалютне) і *отримання коштів за допомогою ринка цінних паперів*.

*Внутрішньофірмове короткострокове фінансування* представляє собою взаємонадання валютних позик різними підрозділами компанії, а також надання інвалютних кредитів батьківською фірмою своїм дочірнім компаніям і навпаки. Такі позики надаються у вигляді:

-прямого м/н фірмового кредиту;

-компенсаційного внутрішньофірмового кредиту;

-паралельного внутрішньофірмового кредиту.

*Види банківського фінансування:*

-кредитна лінія;

-револьверний кредит;

-строкова позичка;

-овердрафт.

Кредитна лінія - договір між банком і його клієнтами, що включає в себе обіцянку банка надати клієнту певну суму грошей до деякого ліміту на протязі певного терміну.

Револьверний кредит - поновлюванні на протязі довго періоду часу кредитні лінії, юридично формалізованими контрактами.

Строкова позика - прямий, незабезпечений кредит на строк не більше 90 днів, як правило оформляється у вигляді простого векселя, підписаного позичальником.

Овердрафт - це допущення дебетового залишку на рахунку клієнта.

***3.2.Довгострокове фінансування компанії***

Здійснюється в двох основних видах:

-від інвесторів (через купівлю акцій і облігацій);

-від кредиторів (у формі банківського кредиту або купівлі довгострокових цінних паперів - облігацій)

У свою чергу, м/н фінансування поділяється на іноземне і євровалютне в залежності від типу взаємовідносин резидент-нерезидент і тієї валюти, яка надається.

За джерелами довгострокове фінансування компанії поділяються на внутрішнє і зовнішнє.

*Внутрішніми джерелами* довгострокового фінансування компанії є накоплені нетто-грошові потоки (net cash flow), що виникають при здійсненні м/н операцій. Основою нетто-грошових потоків є нерозподілений прибуток і накоплена амортизація.

Ціллю фінансового менеджменту будь-якої компанії є збільшення вартості капіталу акціонерів. Тому чистий грошовий потік компанії повинен постійно збільшуватись.

Самофінансування інвестиційних довгострокових проектів за рахунок власних джерел більш характерне для торгово-промислових фірм, ніж для фінансових інститутів. Це пояснюється високою часткою власного капіталу фірми - близько 50% пасивів. Для фінансових інститутів ця частка вимірюється в рамках 10% і, відповідно, більше значення мають зовнішні джерела для фінансування довгострокових вкладень.

*Зовнішніми джерелами фінансування фірми* виступають банківське фінансування у вигляді банківського кредиту і у формі купівлі банками довгострокових цінних паперів компанії, що не поступають у відкритий продаж, а розміщаються приватним шляхом серед крупних інвесторів, і залучення коштів за рахунок емісії акцій і облігацій.

**4.Валютний ризик і стратегії його хеджування**

М/н фінансовому менеджеру приходиться у своїй роботі враховувати значно більшу кількість ризиків, ніж менеджеру фірми, що працює на внутрішньому ринку. Зокрема, він повинен постійно аналізувати валютно-курсові, національні і політичні ризики, пов’язані із здійсненням ЗЕД.

Валютний ризик є різновидом економічного ризику, поява його пов’язана з коливанням валютно-фінансового середовища, у якому діє ТНК, фірма, що здійснює експортно-імпортну діяльність або банк, обслуговуючий ЗЕД господарських суб’єктів.

Валютний ризик - вірогідність втрат або недоотримання прибутку у порівнянні із запланованими значеннями у результаті несприятливих змін величини валютного курсу.

Валютний ризик поділяється на ризики валютного контролю і валютно-курсові ризики, що включають в себе бухгалтерський ризик і валютно-економічний ризик, рис.1.

Валютний ризик

Країновий ризик

Валютно-курсовий ризик

Ризик

валютного

контролю

Політичний ризик

Валютно-економічний

ризик

Бухгалтерський

(аккаунтинговий)

ризик

Конкурентний

(операційни) ризик

Транзакційний

ризик

Трансляційний

ризик

Рис.1. Види валютних ризиків.

Ризики валютного контролю пов’язані з вірогідністю заборони здійснення валютних переказів за кордон, тобто з введенням валютного мораторію.

Політичні ризики характеризують нестабільність політичного середовища у країні, тобто частоту зміни уряду.

Ризик валютного контролю і політичні ризики об’єднуються в групу країнових або суверенних ризиків.

Країнові ризики у своїй крайній формі пов’язані з повною експропріацією активів нерезидентів у даній державі. Тому при прийнятті інвестиційного рішення оцінюється вірогідність такого сценарію розвитку подій. Якщо ця вірогідність велика, то керівництво фірми може прийняти рішення не реалізувати проекти в даній державі. Фінансовий менеджер у цьому випадку повинен надати керівництву компанії прогнозні оцінки величини подібного ризику.

Широкі можливості у м/н фінансового менеджера є у прийнятті рішень про хеджування валютно-курсових ризиків.

***4.1.Управління бухгалтерським ризиком***

Бухгалтерський ризик - ризик звітний, паперовий. Він виникає в силу того, що зміни валютного курсу можуть негативно відобразитись на нетто-вартості фірми при конвертації фінансової звітності по ЗЕД (операціям) із іноземної валюти у вітчизняну (трансляційний ризик).

Так, при трансляції фінансової звітності у зарубіжних підрозділах у валюту батьківської компанії виникає небезпека зміни несприятливим чином фінансових показників компанії. Наприклад, фірма може отримати на своєму балансі необгрунтовано завищений прибуток, за який їй прийдеться сплатити додаткові податки. Якщо ж курс іноземної валюти по відношенню до вітчизняної падає, то прибуток компанії буде суттєво занижена, і відповідно, хоча компанія не буде платити податки, їй важко буде взяти кредит із-за погіршеного фінансового стану. Кредити будуть надаватись їй під більший відсоток, в якому враховується ризик конкретного позичальника.

***4.2.Управління валютно-економічним ризиком***

Валютно-економічний ризик визначається як змінність (мінливість) вартості фірми, обумовлена невизначеністю змін валютного курсу. Він відображається на реальних грошових потоках фірми.

Підвиди:

-транзакційний ризик;

-конкурентний ризик.

*4.2.1.Транзакційний валютний ризик.* Транзакційний валютний ризик - вірогідність збитків, пов’язаних із змінами валютного курсу по вже укладеній угоді, по якій платіж повинен наступити через певний момент часу в майбутньому.

Менеджер повинен вибрати найперспективніший із методів, оцінивши його доцільність у конкретній ситуації. По-перше, можуть бути використані контрактні методи страхування валютного ризику - вибір валюти ціни і включення в контракт валютних обмовок. По-друге, для хеджування можуть бути використані інструменти строкового ринку.

*4.2.2.Контрактні методи страхування транзакційного ризику.* Вибір валюти ціни і валюти платежу. Під час укладання угоди експортер вибирає валюту ціни, яка захищає його від можливих валютних ризиків, або у текст контракту включається додаткова умова, що передбачає захист контрагентів від змін валютного курсу. Ця додаткова умова носить назву “валютна обмовка”.

*Валютна обмовка* - умова в м/н торговій, кредитній або іншій угоді, що оговорює перегляд суми платежу пропорційно зміні курсу валюти обмовки з ціллю страхування сторін по контракту від ризику зміни валютного курсу.

**Валюта ціни** - валюта, у якій фіксується вартість товару, послуги, що є об’єктом контракту.

**Валюта платежу** - валюта, в якій передбачається оплата товару або послуги по зовнішньоекономічному контракту.

Вибір валюти ціни - це своєрідний метод страхування валютного ризику.

Другий контрактний метод страхування валютної виручки від валютного ризику є включення в контракт положення про перегляд суми контракту у випадку різкого коливання курсу перерахунку валюти ціни у валюту платежу - валютної обмовки.

Захисні обмовки - договірні умови, що включаються в угоди і контракти, і передбачають можливість перегляду ціни контракту в процесі їх виконання в цілях страхування валютних, кредитних і інших ризиків.

Складовими елементами дії валютної обмовки є:

1)встановлення курсу валюти обмовки до валюти ціни в момент підписання угоди;

2)встановлення діапазону зміни курсу (у %), за якого перерахування загальної вартості контракту не здійснюється;

3)встановлення формули перерахунку загальної вартості контракту при зміні величини валютного курсу зверху допустимих меж;

4)встановлення максимальної зміни загальної вартості контракту (у % від первісної вартості), можливого при перерахунку загальної вартості контракту при коливанні валютного курсу.

Використання інструментів строкового ринку.

Використання інструментів строкового ринку дозволяє хеджувати валютну вартість контракту, і ціна цих інструментів складає планові збитки, оцінювані менеджером як затрати, пов’язані з ліквідацією ризику за контрактом.

Для цілей хеджування застосовують форварди, ф’ючерси, опціони і свопи і їх різні комбінації.

***4.3.Менеджмент конкурентного ризику***

Навіть якщо фірма повністю прохеджувала свій контрактний ризик, вони може спіткнутись з довгостроковим конкурентним ризиком. Він виникає тому, що зміни валютного курсу можуть змінити майбутні доходи і витрати компанії, тобто загальні грошові потоки, не пов’язані з окремими угодами. Зміни такого типу ризику потребують довгострокового розглядання ринкових позицій фірми, на конкурентоспроможність яких (по витратам і цінам) можуть впливати зміни валютного курсу.

Якщо потенційний прибуток аюо збиток віл валютного курсу складає досить значну частку від очікуваного прибутку по запланованій операції, то компанія буде до ризику відноситись досить уважно і шукати шляхи по управлінню цим ризиком. Менеджмент ризику включає:

-використання всіх можливих засобів для запобігання ризику, що приводить до значних збитків;

-контроль ризику, якщо немає можливості запобігти йому повністю, максимальне зменшення суми вірогідних збитків;

-свідоме погодження на ризик або навіть його збільшення у випадку, якщо є ознаки сприятливого руху курсу.

*Стратегії, що дозволяють мінімізувати валютні ризики.*

Стратегія випереджання і запізнення (“leads&lags”).

Ця стратегія, передбачаючи свободу вибору дати платежу, найбільш прийнятна у відносинах між двома фірмами, які тісно пов’язані друг з другом, так як наявність загальних цілей допомагає знайти найвигідніший варіант взаєморозрахунків.

Найефективніше стратегія використовується, коли материнська фірма має повний контроль над своїми дочірніми компаніями і філіями, так як розтягування платежу може призвести до значного погіршення фінансового стану однієї із фірм-учасниць угоди, але не у збиток стану справ всієї корпорації.

ТНК широко використовують стратегію, так як це є одним із способів уникання податків. Дочірня компанія, маючи збитки, скорочує свою оподатковану базу, у той час як материнська компанія отримує прибуток.

Стратегія розподілу ризику.

Розподіл ризику - це угода між компаніями, укладена у формі договору, у якому покупець і продавець погоджуються взяти на себе певну частину втрат, пов’язаних з коливанням валютних курсів, незалежно від того, які втрати компанії понесли насправді.

Реінвойсінгові центри.

Реінвойсінговий центр - це окрема філія ТНК, яка централізовано займається всіма валютними ризиками, що виникають під час м/н торгівлі.

Розглянемо наступний приклад, Припустимо, що філія ТНК, яка виробляє товари, продає їх філії, яка займається дистриб’юцією, але продаж відбувається не напряму, а через посередника - реінвойсінговий центр. Таким чином, товари ніби спочатку продаються реінвойсінговому центру ( у даному випадку відбувається лише рух документів, товар як був на складі, так там і знаходиться), а потім центр перепродає товар філії, що займається дистриб’юцією. Таким чином, центр фактично залучено лише до документообігу.

Ціною перепродажу товарів є ціна виробника, переведена у валюту філії- дистриб’ютера по форвардному курсу на день поставки реальних товарів, хоча можливі певні варіації. Але, щоб запобігти звинуваченням у приховуванні прибутку від податків, багато центрів, “перепродуючи” товар, включають в його ціну невеликий комісійний відсоток як плату за послуги.

ТНК отримує переваги від створення центру:

1.Створення центру дозволяє зосередити управління валютними ризиками під час внутрішньокорпоративної торгівлі в одному місці. Менеджери центру напряму займаються всіма проблемами, пов’язаними з хеджуванням ризиків, і вибирають найбільш привабливу стратегію страхування. Більший обіг по угодам у різних валютах і в усьому світі дозволяє менеджерам вибирати найбільш прийнятний курс обміну за рахунок покриття одних угод іншими.

2.На базі форвардних курсів центр визначає вартість товару на певну дату, дозволяючи, цим самим, дочірнім компаніям точно розраховувати свої майбутні витрати. Дякуючи цьому філії- дистриб’ютори мають можливість встановлювати ьверді ціни на товар і захищати себе від ризику відмови клієнта підтвердити попередню оферту на купівлю товару із-за нових цін.

3.Центр також займається управлінням грошовими потоками між філіями, що дозволяє всім філіям корпорації вести розрахунки лише у національній валюті.

Хеджування валютних ризиків методом структурування зустрічних валютних потоків.

Зміст даної стратегії полягає у тому, щоб валютні зобов’язання або вимоги компанії були покриті. Таким чином, для будь-якого грошового потоку повинен існувати зустрічний потік у тій же валюті, що закриває відкриту позицію.

Валютні свопи.

Одним із способів хеджування шляхом свопу є метод фіксації форвардних відсоткових ставок. Між банком і компанією укладаєтьсяугода, відповідно до якої компанія вкладає гроші на валютний депозит, а банк надає компанії позику у національній валюті. Кожні 6 місяців відбувається взаємна сплата відсотків, які є або фіксованими, або розраховуються, виходячи із ставки по міжбанківським відсоткам плюс фіксований відсоток. Втрати компанії на різниці % розглядаються як плата за своп-операцію.

**5.Фінансування зовнішньої торгівлі**

***5.1.Фінансування експорту***

*Задачі і форми фінансування експорту.*

Експортне фінансування - залучення, забезпечення і використання фінансових коштів в цілях здійснення експортної угоди.

В основі такої угоди лежить не лише торгівля товарами народного споживання, але й поставка машин і обладнання, продаж нематеріального майна (права, ліцензії).

Експортне фінансування повинно бути пов’язане безпосередньо з конкретним *договором про поставку товарів і послуг*, в якому урегульовані права і обов’язки продавця (постачальника) і покупця (підрядника).

При фінансуванні експорту використовуються практично всі форми кредитів, які використовуються для внутрішньої торгівлі. Утворились і особливі форми фінансування, які знаходяться у тісному зв’язку з наданими іноземному партнеру умовами платежу, рис. 5.1.

Форми фінансування

Кредитне фінансування

Передача вимог

Грошовий кредит

Відкриття кредитної лінії

Форфейтинг

Факторинг

Акцептний

кредит

Гарантії

Довгостроковий

кредит

Короткостроковий

кредит

Рис. 5.1.Форми фінансування експорту.

Фінансування експорту може бути отримано звичайними і нетрадиційними методами і надаватись банками, небанківськими установами або державними організаціями. Різні методи фінансування експорту подано в табл.5.1.

Таблиця 5.1.

Основні способи фінансування експорту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Види фін-ня | Звичайні або традиційні методи фінансування | Нетрадиційні методи фін-ня |
| Короткострокове | 1.1.Незабезпечений овердрафт у національній або іноземній валюті  1.2.Аванси під інкасо  1.3.Врахування або купівля векселів / чеків банком  1.4.Акцептні кредитні лінії  1.5.Аванси покупця | 1.1.Експортний факторинг  1.2.Кредити експортних посередників  1.3.Фінансування через комісійні фірми |
| Середньострокові | 2.1.Позика в нац. валюті  2.2.Позика в ін. валюті  2.3.Кредит спеціальної держ. установи | 2.1.Форфейтинг  2.2.Лізинг  2.3.М/н кредитні союзи  2.4.Зустручна торгівля |
| Довгострокове | 3.1.Випуск єврооблігацій  3.2.Кредит покупцю  3.3.Проектне фінансування | 3.1.Випуск акцій |

***5.2.Нетрадиційні форми фінансування***

**Зустрічні угоди.**

Зустрічна торгівля - зовнішньоторгові операції, при здійсненні яких у документах фіксуються тверді зобов’язання експортерів і імпортерів здійснити повний або частковий збалансований обмін товарами.

*Експертами ООН виділяються три основні види м/н зустрічних угод:*

1)бартерні угоди;

2)торгові компенсаційні угоди;

3)промислові компенсаційні угоди.

*Основні форми м/н зустрічних угод:*

1.Бартер.

2.Клірингові угоди.

3.Паралельні угоди.

4.Попередня закупка.

5.Обернена купівля.

6.Промислова кооперація.

**М/н лізинг.**

Лізинг - це комплекс майнових і економічних відносин, що виникають у зв’язку з придбанням у власність майна і наступною здачею його у тимчасове користування і володіння за певну плату.

*Економічна природа лізингу.*

Лізинг класифікують як товарний кредит в основні фонди, а по формі він схожий з інвестиційним фінансуванням.

*Види лізингових платежів*, включають:

-амортизацію фінансованого активу;

-витрати лізингодавача, а саме:

-витрати, пов’язані із залученням капіталу, тобто %-ві платежі з кредиту;

-операційні витрати лізингодавача, пов’язані із укладанням і управлінням лізинговим контрактом;

-прибуток лізингодавача.

***5.3.Факторинг і форфейтинг***

*Факторингові операції*

Факторинг - різновидність посередницьких операцій, що проводяться банком і спеціальними компаніями, яка представляє собою купівлю грошових вимог експортера до імпортера і їх інкасацію.

За цієї операції експортер відразу ж отримує готівкою від 70% до 90% від номінальної вартості рахунків-фактур. Інші 10-30% від номінальної вартості рахунків-фактур після вирахування % за кредит і комісії за послуги зараховуються yа блокований рахунок експортера. Таким чином фактор-фірма страхується від ризику неплатежу імпортера. Якщо імпортер оплачує свої зобов’язання у строк, то факторингова компанія розблокує рахунок і повертає остачу клієнту-експортеру.

*Види факторингу.*

2 види: прихований і відкритий.

За відкритого факторингу, купуючи вимоги, фактор-фірма застосовує відкриту концесію, тобто повідомляє покупця (імпортера) про уступку вимог експортером. У випадку використання прихованого факторингу покупець не інформується про продаж зобов’язань фактор-фірми, не повідомляється також нікому із контрагентів експортера про кредитування його продаж факторною компанією.

Вартість факторингу.

Включає:

-% за користування кредитом (вище ринкової ставки по кредитам відповідного терміну на 2-3 %-вих пунктів);

-плати за обслуговування (бухгалтерія, інкасування боргу і інші послуги): вилучається як % віл суми рахунка-фактури, як правило у межах 0,5-3% від суми переуступлених рахунків;

-при безоборотному факторингу - спеціальної надбавки за ризик у розмірі 0,2-0,5% від суми кредитування.

*Форфейтингові операції.*

Форфейтинг - купівля середньострокових векселів, інших боргових і платіжних документів, що виникають із товарних поставок, спеціальним кредитним інститутом (форфейтером) за готівковий розрахунок без права регресу на еспортера при наданні останнім достатнього забезпечення.

Форфейтер бере на себе всі види ризиків.

Форфейтирування дає ряд суттєвих переваг експортеру:

-покращує позиції експортера по ліквідності, так як фірма негайно отримує готівку;

-експортер звільняється від валютних, кредитних, %-вих ризиків;

-зменшуються довгострокові вимоги у балансі фірми, що призводить до зростання її кредитоспроможності;

-знімається необхідність контролю за погашенням кредиту і роботи по інкасації платежів;

-форфейтинг не спливає на ліміти експортера по овердрафту або на інший кредит, наданий банком.

Недоліки форфейтингу:

1)Висока вартість: ставка значно більша звичайних ставок за кредитами, так як форфейтер бере на себе всі ризики.

2)Важкий пошук для експортера банка, що забажав би діяти в якості форфейтера.

*Співвідношення форфейтингу і факторингу.*

Головні відмінності форфейтинга від факторингу:

1).неможливість регресу відносно експортера, тобто експортер повністю звільняється від ризику неплатежу;

2).форфейтинг здійснюється лише за сприяння банка і спеціального фінансового інституту (форфейтера);

3).продається лише одна вимога;

4).вимоги повинні носити середньо- і довгостроковий характер;

5).форфейтер бере на себе також політичні ризики;

6).сплата повної суми ціни вимоги (при факторингу звичайно заморожується 10%);

7).необхідність наявності банківських гарантій імпортеру.

***5.4.Державне страхування експорту***

Для стимулювання експорту держава часто застосовує *страхування експортних кредитів*, яке здійснюється через державні та напівдержавні організації, а також за допомогою гарантій і поручень уряду.

Існування таких форм страхування пояснюється тим, що приватні страхові компанії не в змозі взяти на себе політичні і економічні ризики на довгий період. Страхування експортного договору залежить від лежачої в його основі експортної угоди, платіжеспроможності імпортера і його гарантії (банка чи уряду).

У цьому випадку експортер може застрахувати ризик неплатежу за допомогою державного страхування на 85-95% суми вимог.

Гарантії видаються при виконанні наступних умов:

-заявник - резидент країни-експортера;

-товари і послуги мають походження країни-експортера;

-імпортер згоден здійснити аванс у розмірі 15-20% від суми поставки;

-графік погашення заборгованості по середньостроковим і довгостроковим кредитам передбачає декілька дат погашення на протязі строку дії кредиту;

-учасники угоди зобов’язуються своєчасно надавати дані про несвоєчасне погашення кредиту і про можливі збитки;

-дія гарантії починається після сплати збору, що отримує страхова організація.

Послуги по державному страхуванню експортних кредитів надаються практично у всіх розвинутих країнах, але найбільш активно вони представлені у Швейцарії, Германії, США, Франції, де існують спеціальні інститути, коштами яких управляє держава.

Цими організаціями страхуються звичайно види ризиків:

-зовнішньополітичний ризик;

-ризик заборони на переведення коштів, включно ризик мораторію;

-кредитний ризик, якщо замовник або боржник є державною установою (кредитні ризики приватних замовників на страхуються).

*Способи страхування експортних ризиків.*

Для зниження ризиків, пов’язаних із здійсненням експортно-імпортних операцій, існують різні способи, а саме банківські інструменти страхування ризиків (акредитив, гарантія і т.п.) і страховки, особливо спеціальних страхових товариств.

*Способи страхування експортних ризиків при довгострокових угодах.*

|  |  |
| --- | --- |
| Ризики | Способи страхування |
| Фабрикаційний ризик | -Страховка спеціального страхового товариства  -Безвідзивний підтверджений акредитив  -Аванс замовника |
| Ризик неплатежу | -Страховка спеціального страхового товариства  -Безвідзивний підтверджений акредитив  -Банківська гарантія / аваль  -Форфейтинг |
| Ризик обмінного курсу валют | -Строкова валютна угода  -Валютний опціон  -Отримання кредиту в іноземній валюті  -Страховка спеціального страхового товариства  -Форфейтинг  -Внутрівиробнича компенсація заборгованості і вимог в ін. валюті |
| Ризик зростаючих витрат при виробництві товару | -Обмовка про зміну ціни в експортному контракті  -Перенесення додаткових витрат на постачальників  -Відсоткова своп-операція |
| Ризик зміни відсоткових ставок | -Перенесення додаткових витрат на постачальників  -Відсоткова своп-операція  -Фінансування з плаваючими відсотковими ставками |

***5.5.Способи фінансування імпорту***

Джерела фінансування імпорту схожі з джерелами фінансування експорту. Це обумовлено тим, що надання кредиту експортеру дозволяє йому розширяти торговий кредит імпортеру (наприклад, коли банк готовий надати експортеру аванс під інкасо, експортер має можливість погодитись на оплату товару шляхом строкової трати), а також тим, що надання кредиту імпортеру дозволяє експортеру отримати оплату негайно (використовуючи, наприклад, лізингові або форфейтингові операції).

Способи фінансування імпортерів включають:

1)банківський овердрафт в нац. або ін. валюті;

2)позику в нац. або ін. валюті;

3)торгівлю по відкритому рахунку;

4)фінансування шляхом комісійної фірми;

5)розрахунки за допомогою акцептного акредитиву і акредитиву з розстрочкою платежу;

6)лізинг;

7) форфейтинг;

8)фінансування покупцю;

9)зустрічна торгівля;

10)банківський акцепт;

11)позика під продукцію.

**Тема 15.Технологічна політика м/н корпорацій**

**1.Цілі і напрямки сучасної технологічної політики**

***1.1.Цілі сучасної технологічної політики***

Сучасне ринкове середовище характеризується тим, що технології, безперервно розвиваючись, змінюють ринок, формуючи нові потреби і видозмінюючи зв’язані технологічні ланцюги. Не дивно, що ринок інтелектуальної власності відіграє все більш важливу роль у розвитку бізнесу взагалі і м/н особливо.

М/н менеджер повинен вміти приймати рішення, що стосуються діяльності фірми у технологічній сфері таким чином, щоб *використовувати відмінності і переваги м/н кооперації для нарощення конкурентних переваг*. При цьому повинні враховуватись взаємозалежності, існуючі між технологічною політикою фірми і іншими сторонами її діяльності: відношеннями власності, структурною політикою, фінансовою сферою, ринком робочої сили і т.п.

У сучасному м/н оточенні спроможність компанії до технологічних нововведень стає основним джерелом її конкурентоспроможності. Під технологією у широкому змісті цього слова розуміють науково-технічні, виробничі, управлінські і комерційні знання і досвід.

Технологічні політика підприємства або організації - це набір принципів і дій (спосіб діяльності), на основі якого вибираються, розробляються і впроваджуються нові продукти і технологічні процеси. Основні задачі технологічної політики фірми:

1)*моніторинг науково-дослідних досягнень* у світі, а також загальних технологічних тенденцій;

2)стимулювання постійного підвищення *освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу* компанії;

3)визначення факторів, сприяючих *інноваціям* (нововведенням);

4)формування *організаційної структури* підприємства, найбільш сприятливої для здійснення безперервного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу;

5)координація і досягнення *узгодженості дій* різних підрозділів компанії по проведенню НДДКР.

*Особливості сучасного технологічного розвитку.*

Розвиток технологій - основна рушійна сила економічного зростання фірми. За останні десятиліття проявились наступні *закономірності технологічного розвитку*:

-нова технологія приходить не одна, а у поєднанні з іншими;

-кожний набір технологій включає ряд взаємодоповнюючих базових технологій;

-кожна базова технологія - ядро багатьох прикладних технологій;

-прикладні технології використовуються для модернізації існуючих виробництв, причому відставання у застосуванні у фірмі нової технології рано чи пізно призведе до зміни керівництва.

Особливість нового етапу полягає у тому, що тепер розвивається не один пучок технологій, як було в 50-60 рр, а цілих три: інформаційно-комунікаціний, біотехнологічний і пов’язаний з новими матеріалами. Підприємці стикаються з новими технологіями декілька разів на рік.

Технологічна революція, особливо в інформаційно-комунікаціній сфері, сприяла процесу глобалізації економіки. З одного боку, збільшення вартості НДДКР інтенсифікувало пошук компаніями можливостей розширення ринків, щоб виправдати зростаючі витрати, а з іншого - сучасні засоби комунікації дозволяють надзвичайно швидко поширювати нові зразки поведінки, впливаючи на культуру як виробництва, так і споживання у багатьох країнах. Спроби створення державою локального внутрішнього ринку рано чи пізно призводять до якісного розриву між товарами, запропонованими на національному і м/н ринках.

Взаємодія розглянутих факторів призводить до змін в корпоративній культурі, сприяючи переходу на децентралізоване управління МНК.

*Інтернаціоналізація технологічної політики.*

У сучасних умовах справді передовими є ті компанії, що у змозі уважно відслідковувати всі ринкові і технологічні тенденції, творчо реагувати на ті можливості і загрози, які ці тенденції несуть в собі, постійно генерувати нові ідеї і продукти і швидко і ефективно використовувати їх з врахуванням глобального масштабу.

Технологічна політика слугує двоєдиній глобальній цілі фірми - по-перше, знизити ризики і вижити, по-друге, підвищити ефективність власної діяльності, стати більш прибутковою. Інтернаціоналізація НДДКР також направлена на досягнення цієї цілі шляхом створення цілого ряду переваг:

1)полегшує доступ до дефіцитних ресурсів.

2)наближає компанію до її споживачів.

3)полегшує доступ до ринку (необхідність дотримання місцевих стандартів, слідування національної економічної і науково-технічної політики).

4)зниження витрат і ризиків.

5)обхід законодавчих обмежень.

***1.2.Типи технологічної політики***

Глобальний характер конкуренції не лише робить нововведення більш значними для ТНК, але обумовлює необхідність пошуку нових шляхів сворення інновацій. Традиційно більшість МНК застосовувала один з двох класичних типів проведення технологічної політики:

-“center-for-global” (політика глобального центру) і

-“local-for-local” (політика поліцентризму).

*Політика глобального центру.*

Даний тип політики полягає в пошуку нових технологій у країні базування для створення нових продуктів і процесів, використовуючи централізовані ресурси материнської компанії, і поширенні інновацій по світовим відділенням МНК.

Централізація НДДКР обумовлена наступними причинами:

1)необхідність *контролю* з боку менеджменту МНК над технологією, яка розглядається як довгострокова конкурентна перевага;

2)необхідність тісної *взаємодії* між розробкою документації і обладнання, а пізніше (згодом) - між функціями виробництва і розвитку технології;

3)в умовах швидко змінної конкурентної обстановки централізація *скорочує час* на проведення НДДКР.

Основний ризик централізованого проведення технологічної політики полягає у тому, що результат інновацій не може точно відображати локальні ринкові потреби, можливі також труднощі з впровадженням нової технології із-за опору з боку дочірніх фірм прийняттю централізованих рішень.

*Політика поліцентризму.*

Другий традиційний тип здійснення технологічних змін, “local-for-local”, передбачає, що дочірні компанії МНК використовують власні можливості і ресурси для розробки нових технологій, що забезпечують їх власні потреби. Ця модель дозволяє відображати *унікальні потреби різних країн*, в яких діють МНК. У сучасних умовах, не дивлячись на те, що укріпляється тенденція глобалізації у багатьох галузях, необхідність врахування особливостей місцевого попиту і країнових відмінностей не зникає, а часто навіть зростає.

Але у такого типу інноваційного процесу є і негативні сторони:

-не завжди обгрунтоване прагнення національних відділень до автономії;

-дублювання розробок, уже проведених в інших дочірніх компаніях МНК, у випадку, коли кожне національне відділення шукає власне рішення загальної проблеми;

-виникнення додаткових витрат на проведення НДДКР.

При проведенні технологічної політики менеджери МНК повинні в один і той же час підвищувати ефективність централізованих і локальних інновацій, а також створювати умови для пошуку нових форм здійснення транснаціональних інновацій. Таким чином, крім вищеописаних типів інноваційного процесу за останні роки все більше поширення отримують *нові методи здійснення технологічних змін*. Ці методи можна поділити на дві категорії: “*locally-leveraged*” (розподілена система технологічного розвитку) і “*globally-linked*” (інтегрована система технологічного розвитку).

*Розподілена система технологічного розвитку.*

Технологічна політика типу “*locally-leveraged*” включає використання ресурсів національного відділення в цілях створення інновацій не лише для місцевого ринку, але й для поширення їх на світовій основі. Це дозволяє менеджменту МНК об’єднати інноваційні ресурси всіх дочірніх фірм і використовувати їх для всієї корпорації. МНК отримує властивість реагувати на ринкові зміни, які проявляються в одній країні, і використовувати їх для виявлення подібних тенденцій в інших країнах. Даний спосіб проведення технологічної політики потребує від менеджменту розвивати і контролювати процес навчання кадрів дочірніх фірм корпорації, координувати їх діяльність в області НДДКР, але зате дає можливість компанії значно підвищити ефективність використання інноваційних ресурсів.

Однак локальні нововведення, розроблені одним внутрішньодержавним відділенням, не завжди легко передаються в інші відділення. Основні перепони полягають у спробах трансферту продуктів або процесів, що не задовольняють умови іншої країни; у недостатній координації трансфертних механізмів; у бар’єрах, що визначаються синдромом “зроблено не в нас”, який проявляється у боротьбі національних відділень за проведення своїх власних автономних НДДКР.

*Інтегрована система технологічного розвитку.*

Останній тип проведення інноваційної політики - “*globally-linked*” - передбачає об’єднання ресурсів і можливостей всіх елементів МНК як на рівні головної компанії, так і на рівні дочірніх фірм для спільного створення і впровадження інновацій. У цьому випадку кожна одиниця своїми власними унікальними ресурсами сприяє розробці спільних інновацій. Цей тип технологічної політики краще інших підходить в умовах, коли потреба в інноваціях не відповідає дослідницьким можливостям даного внутрішньодержавного відділення або коли об’єднані ресурси і можливості декількох організаційних одиниць можуть сприяти більш ефективній розробці потрібної технології. Створення гнучких зв’язків дозволяє об’єднати зусилля багатьох одиниць для отримання МНК ефекту синегрії.

Але такий процес створення інновацій також має свої обмеження. Він потребує значної м/н координації, яка може стати надто дорогою і неефективною. Багаточисельні м/н зв’язки між різними організаційними одиницями МНК, які необхідні для обслуговування цього процесу, також можуть перевантажити компанію по причині невизначеності і надмірного розпорошення влади.

Задача менеджера МНК полягає не в сприянні поширенню того чи іншого типу інноваційного процесу, а в пошуку і впровадженню таких організаційних систем, які сприяли б забезпеченню ефективності всіх цих процесів. Іншими словами, він повинен в один і той же час, по-перше, підвищувати ефективність кожного типу інноваційного процесу, по-друге, створювати умови, що дозволяють впроваджувати технологічні зміни всіма способами одночасно. Зусилля по укріпленню одного шляху здійснення технологічних змін не повинні вести до витіснення інших.

**2.М/н ринок технологій**

***2.1.Учасники ринку технологій***

Для розробки промислової технології або впровадження нового продукту у сучасне промислове виробництво потрібні промислові лабораторії, конструкторські бюро, технологічні підрозділи. У зв’язку з цим поглиблюється поділ праці між sндивідуальними винахідниками, що пропонують нові нетрадиційні ідеї, мілкими і середніми інноваційними компаніями, що доводять ці ідеї до стадії практичного застосування, і крупними корпораціями, що забезпечують використання нової технології у масовому виробництві. Найпоширеніша схема процесу створення і освоєння технології на рис.1.

Індивідуальні винахідники

Зародження ідеї і концептуалізація

Малий бізнес

Фінансування НДДКР, доведення технології до практичного застосування,

експериментальне виробництво

Крупний бізнес

Доведення технології, впровадження технології у промислове

виробництво, організація масового виробництва

Рис. 1. Процес створення і освоєння технології.

Мілкі інноваційні компанії в основному визначають пропозицію на сучасних ринках технології. Найпоширенішим способом реалізації свого продукту для незалежного винахідника або мілкого бізнесу є *продаж винаходу* промисловій компанії, зацікавленій в освоєнні новшества у виробництво.

Таким чином, ринкова структура на початковому етапі відтворювального циклу технології характеризується, з одного боку, великою кількістю дрібних інноваційних фірм і індивідуальних винахідників, що генерують нові технічні ідеї і прагнуть продати свої науково-технічні результати. З другого боку знаходиться велика кількість крупних промислових компаній, готових придбати найбільш перспективні з них для застосування у власному виробництві шляхом скупки патентів і ліцензій, контрактації мілких фірм на умовах субпідряду, найму володіючого технологією спеціаліста або придбання підприємства, де вона успішно використовується.

Значну роль у здійсненні зв’язку між різними учасниками процесу відтворення технології відіграють *посередницькі фірми*. Вони є необхідним атрибутом розвинутих ринків технології. Їх значення полягає в тому, що вони:

-обслуговують науково-технічний обмін;

-сприяють підвищенню швидкості поширення нововведень в економіці;

-сприяють збільшенню віддачі від капіталовкладень в НДДКР.

Крім посередницьких фірм елементом інфраструктури, що сприяє поширенню нових технологій, є розширення практики проведення різних виставок, ярмарок, на яких винахідники і мілкий інноваційний бізнес можуть продемонструвати свої досягнення в різних галузях знань.

***2.2.Венчурний бізнес***

Трансформація науково-технічного досягнення від первинної ідеї до впровадження у масове виробництво технології здійснюється, як правило, венчурним бізнесом,

Венчурні інвестиції небезпечніші вкладень в уже існуюче і зростаюче підприємство, так як вони пов’язані із наступними основними ризиками:

-високий ступінь технічної невизначеності у створенні продукту;

-технологічно досконалий продукт може не відповідати ринковому попиту;

-управлінська команда може не мати кваліфікації або досвіду.

Ці додаткові ризики виправдовуються тим, що реалізація науково-технічного проекту, що є об’єктом вкладень, спочатку оцінюються як високорентабельні.

*Сутність венчурного бізнесу як високо ризикованої і потенційно високоприбуткової* діяльності визначає наступні особливості його функціонування:

-об’єктом капіталовкладень є ризикові проекти;

-здійснюється портфельне управління капіталом;

-значна частка вкладень здійснюється в уставний капітал інноваційних фірм;

-венчурний капіталіст приймає активну участь в управлінні проектом або принаймні забезпечує собі надійний контроль;

-реалізується гнучкий механізм узгодження інтересів інвесторів і менеджерів залежно від етапу розвитку проекту;

-первісно визначається спосіб виходу із бізнесу венчурного капіталіста у фазі зрілості проекту.

*Основні етапи венчурного бізнесу:*

1)старт (від організації підприємства до випуску експериментальної партії продукції: НДДКР, капітальні вкладення, експериментальне виробництво);

2)виведення продукції на ринок (збільшення оборотного капіталу);

3)завоювання ринку (організація масового виробництва, різке зростання обороту).

Венчурний бізнес потребує особливого кола потенційних інвесторів. *Основними джерелами венчурного капіталу є*:

-приватні інвестори;

-малі інвестиційні компанії;

-крупні корпорації;

-трастові фонди;

-спеціальні державні фонди і програми.

***2.3.Передача технологій***

*Форми технологічного трансферту.*

М/Н передача технологій (international technology transfer) - це сукупність економічних відносин між фірмами різних країн в області використання зарубіжних науково-технічних досягнень. М/н документи трактують поняття “технологія” досить широко; відповідно неокласичної теорії, воно включає в себе:

-власне технологію (disembodied / dissembled technology), яку розуміють як набір конструктивних рішень, методів і процесів;

-матеріалізовану технологію (embodied technology), тобто технологію, втілену в машинах, обладнанні і т.п.

Власне предметом трансферту можуть виступати обидва типи об’єктів - як спільно, так і окремо.

*Форми трансферту технологій* на світовому ринку:

-передача, продаж або надання по ліцензії всіх форм промислової власності (за виключенням товарних і фірмових знаків);

-надання know-how і технологічного досвіду;

-торгівля високотехнологічною продукцією;

-надання технологічного знання, необхідного для придбання, монтажу і використання машин і обладнання, напівфабрикатів і матеріалів, отриманих за рахунок закупки, оренди, лізингу або якимось іншим шляхом;

-промислове і технічне співробітництво в частині, що стосується технічного змісту машин, обладнання, напівфабрикатів, матеріалів;

-надання консалтингових послуг і інжиніринг;

-передача технології в рамках науково-технічної виробничої кооперації;

-передача технології в рамках інвестиційного співробітництва.

М/н передача технології може здійснюватись як по міжфірмовим каналам незалежними іноземними фірмами, так і по внутрішнім каналам МНК у випадку впровадження в будь-якому країновому відділенні науково-технічного досягнення, розробленого організаційною одиницею МНК в іншій країні.

*Структура процесу передачі технології.*

Процес передачі технології тісно пов’язаний з *теорією життєвого циклу технології*, яку розробили Д.Форд і К.Райан. Вони поділили життєвий цикл технології на 5 етапів:

1)*дослідження і розробка*: передача технології не відбувається, так як є лише оцінки потенційної цінності технології, але не ясні сфери її застосування і затрати на розробку;

2)*утилізація*: з’являється новий товар, виробництво якого здійснюється лише в країні-розробнику. Володіння технологією є монопольним, конкуренція відсутня. Передача технології здійснюється у формі експорту товарів;

3)*технологічне зростання*: технологія починає передаватись в інші розвинуті країни, але ще не повністю освоєна. Оскільки на даному етапі поступово збільшується обсяг передачі технології, актуальним стає питання про вартість переданої технології;

4)*технологічна зрілість*: виникає взаємний обмін технологічними новинками між розвинутими країнами, поступово нова технологія удосконалюється і стандартизується, передача її в країни, що розвиваються йде активно. Вона отримує загальне поширення, цінність її падає, у розвинутій країні зупиняється виробництво, із-за зростаючої конкуренції з боку країн, що розвиваються експорт товару змінюється його імпортом, виникає передача технології із країни, що розвивається у слаборозвинуту країну;

5)*технологічний занепад*: інвестиції в технологічні розробки не здійснюються, передача технології обмежується країнами, що розвиваються.

*Процес передачі технології включає 4 етапи:*

1.*Визначення потреби*. Включає вивчення економічної необхідності заміни існуючої технології, вимог ринкового попиту, факторів конкуренції, порівняння застосовуваної і потенційно залученої технологій (по випуску продукції; по доступності використання ресурсів (людських, кваліфікаційних, матеріальних, фінансових і т.п.), по доступності супутніх технологій (як у країні, так і за кордоном)).

2.*Оцінка технології*. Пов’язана з визначенням всіх існуючих або розроблюваних технологій, які можуть задовольнити потребу. Включає оцінку доступності, придатності, продуктивності альтернативних технологій, можливість їх адаптації до країнових умов. Також розглядаються тенденції і технологічного розвитку, і перспективи появи ще більш досконалих технологій.

3.*Планування передачі технології*. Входить фінансове, маркетингове планування; планування трансферту - як фізичного ( у формі машин, обладнання), так і у формі передачі знань, науково-технічної документації; планування навчання і підготовки кадрів; планування матеріальних потоків; планування процесу впровадження технології (пошук найбільш ефективного способу впровадження); планування процесів управління, експлуатації технології і її модернізації.

4.*Здійснення трансферту технології*. Оцінка і вибір найбільш ефективного способу впровадження технології, визначення графіку введення, організація навчання персоналу, розробка систем контролю, управління, змісту і обслуговування технології, а також розвиток місцевих можливостей для удосконалення технології з урахуванням потреб нац. економіки.

***2.4.Визначення ціни трансферту***

Технологія є товаром (хоча і специфічним), тому важливим елементом в процесі передачі технології є визначення її ціни. Як правило, ціна технології встановлюється в ході переговорів між продавцем і покупцем про укладання ліцензійної угоди і враховує оцінку витрат і вигод від угоди обох сторін. Дана модель ліцензійних переговорів полягає в пошуку точок збігання в запропонованих обома сторонами максимальних і мінімальних цінах на передану технологію.

*Позиція продавця*.

Економічну доцільність продажу технології обумовлюють:

-отримання прибутку від розробки нової технології;

-отримання додаткового прибутку від продажу технології, яка уже розроблена і використовується;

-запобігання незаконного використання іноземними компаніями запатентованої технології;

-збільшення експорту за рахунок реалізації так названого ескорт-ефекту: часто ліцензійні угоди пов’язані з додатковими поставками обладнання, сировини, матеріалів;

-встановлення контролю над зарубіжною фірмою-покупцем технології;

-завоювання нових ринків;

-зняття проблем, пов’язаних з експортом продукції, що виробляється за даною технологією (митних, транспортних, збутових);

-забезпечення доступу до іншого нововведення шляхом перехресного ліцензування;

-передача науково-технічного досягнення технологічно сильному партнеру відкриває більш широкі можливості для подальшого удосконалення даної технології при участі партнера-покупця.

*Позиція покупця.*

Економічна доцільність купівлі технології залежить від досягнення наступних цілей:

-забезпечення доступу до вже запатентованого нововведення вищого технічного рівня;

-економія затрат на проведення власних НДДКР по розробці потрібної технології;

-зниження ризику невдачі при самостійній розробці необхідної технології;

-зниження витрат на імпорт товару, що виробляється за даною технологією;

-можливість використання доброї репутації і авторитету ліцензіара;

-використання товарного знаку, реклами і інших переваг маркетингу даного товару;

-забезпечення можливості у випадку необхідності користуватись послугами технічних спеціалістів ліцензіара;

-розширення експорту продукції, що виготовляється за допомогою зарубіжної технологією.

***2.5.Стратегія науково-технічного співробітництва***

У технологічній політиці багатьох МНК спостерігається 2 протилежні тенденції. З одного боку, регіональна економічна інтеграція у поєднанні із зближенням стандартів і споживчих переваг створює умови в ряді галузей для ефективного стратегічного управління МНК на основі *централізованого контролю і власних філій*. З іншого боку, існують багаточисельні приклади фірм і галузей, де стратегія співробітництва стає більш ефективною. Цьому сприяє економічний націоналізм, протекціонізм, відмінності місцевих культур і стандартів і інші фактори.

У зв’язку з цим можливі дві моделі МНК. Відповідно до першої, це закрита адміністративна система, що переступає через національні кордони; друга розглядає МНК як учасника багатьох відкритих і мінливих коаліцій, кожна з яких має конкретні стратегічні задачі. Відповідно передача технологій може здійснюватись як в результаті разового придбання технології, що належить іншій фірмі, так і в рамках науково-технічного співробітництва декількох фірм. За останній час **стратегія співробітництва перетворюється у важливу складову корпоративної стратегії**.

М/н науково-технічне співробітництво - це форма відносин, яка передбачає взаємодію фірм двох або декількох країн при проведенні науково-технічної діяльності. Найперспективнішою формою організації м/н науково-технічного співробітництва сьогодні є створення *стратегічних альянсів* між фірмами різних країн для спільного рішення науково-технічних проблем. У рамках стратегічних альянсів забезпечується наступна взаємодія між фірмами:

-спільне проведення НДДКР;

-взаємний обмін науковими досягненнями;

-взаємний обмін виробничим досвідом;

-підготовка кваліфікованих кадрів.

У останні два десятиліття різко посилилась тенденція утворення стратегічних альянсів, особливо за рахунок об’єднання в альянси компаній в таких високотехнологічних галузях, як фармацевтика, телекомунікації, виробництво напівпровідників і т.п.

**3.Планування м/н НДДКР**

Технологічну позицію фірми багато в чому визначає правильне рішення *стратегічних задач*:

-розміщення науково-дослідних підрозділів;

-рішення про те, чи розробляти самим продукт (відповідно технологію), чи закуповувати;

-вибір майбутнього напрямку дослідження;

-розміщення людських і фінансових ресурсів в різних країнах.

***3.1.Моделі розміщення НДДКР***

*Модель технологічної кривої.*

Модель технологічної кривої виходить з того, що кожна технологія має свою природну межу, причому по мірі наближення до нього для покращання параметрів продукту (процесу) необхідні все більші питомі інвестиції. Ці передумови відображаються у виборі в якості моделі S-образної кривої. Звичайно передбачається порівнювати технології по їх результативності (можливості досягнення кращих параметрів продукту).

Модель відображає особливості процесу інтернаціоналізації досліджень і розробок. Це можливість перенесення НДДКР за кордон для досягнення тих же результатів за допомогою менших капіталовкладень із-за більш низької вартості ресурсів за кордоном, а також більш швидкого зростання результативності і, можливо, навіть підняття її межі за рахунок іншої науково-виробничої культури, впливу супутніх технологій. Перехід крупної фірми від зрілої технології до щойно народжуваної є самим важливим моментом в технологічній політиці. Серед технологій, що зароджуються, можуть бути такі, що загрожують самому існуванню діючого бізнесу. Звичайно результативність технологій порівнюють шляхом співставлення досягнутого з їх допомогою головного параметру, що цікавить основного споживача; нова технологія визнається перспективною, якщо вона дозволяє досягти тих же або кращих показників, ніж попередня.

*Модель Герпотта.*

В моделі Герпотта запропонований процес вибору системи розміщення НД і ДК підрозділів МНК. Його особливість полягає у виділенні моделей для прийняття управлінських рішень по різним питанням.

Вибір політики в технологічній сфері визначається в даній методиці в залежності від значення таких показників, як *привабливість технології* і *технологічна позиція підприємства*. При високій привабливості нової технології передбачається вибір більш капіталомістких проектів, а при низькій - менша інвестиційна активність. Із хорошою технологічною позицією пов’язується більш агресивна політика на м/н ринку, більший ступінь залучення ресурсів компанії в глобальну гонку, тоді як більш слабка орієнтує фірму на кооперацію в м/н масштабі.

Процес носить двохступеневий характер: спочатку вирішується питання про те, як буде проводитись науково-технічна діяльність, а потім - де будуть розміщені центри НДДКР.

*Модель Пірсона/Брокхофа/Бемера.*

В її основі лежить ромб факторів конкуренції М.Портера, яка модифікована таким чином, щоб можна було оцінити відмінності розміщення центрів НДДКР:

-серед факторів виробництва виділені *людські ресурси*, так як кваліфікація персоналу у сфері НДДКР відіграє вирішальну роль;

-споживчі “підтримуючі галузі” замінені “*підтримуючими технологіями*”;

-попит має значення остільки, оскільки він визначає тип напрямку розвитку продукту: або орієнтоване на запити конкретних клієнтів (ринкове), або просуваюче технологію (технологічне);

-фактор конкуренції меншою мірою суттєвий для вибору місця розміщення центрів НДДКР.

***3.2.Вибір форм науково-технічного співробітництва***

Глобалізація бізнесу, скорочення життєвого циклу продукту і в той же час збільшення тривалості його розробки, а також затрат на НДДКР заставили фірми дуже гнучко підходити до використання різних форм співробітництва і в науково-технічній сфері. Ситуація іноді вимагає не лише торгувати, але і йти на *спільні проекти з конкурентами* на м/н ринку. Аналіз сучасних тенденцій такої практики показує, що поряд із вказаними мотивами все більше значення набувають наступні вигоди від співробітництва: використання потенціалу партнера для виходу на зарубіжні ринки, нарощення неформалізованого обсягу знань і навичок, оптимізація процесу виконання НДДКР за рахунок координації діяльності постачальників і споживачів і посилення ринкових позицій учасників.

Про частоту використання тих чи інших форм дає уяву таблиця:

Форма співпраці Частка, %

Спільні підприємства 23

Спільні проекти розвитку 22

(договори про спільну діяльність)

Ліцензійні угоди 19

Змішані форми співробітництва 13

Взаємне надання ліцензій і договори про

спільне використання технологій 8

Спільна діяльність постачальників і споживачів 6

Контракти на проведення НДДКР 4

Інші 5

***3.3.Фінансування м/н проектів***

Спосіб фінансування м/н проектів визначається вибором методу бюджетування (складання фінансового плану) НДДКР. Фінансовий аспект особливо важливий, так як саме бюджет НДДКР є тим містком, який поєднує стратегічні цілі і процес оперативного управління проектом. Виділяють проектно-незалежний, проектно-залежний і комбінований способи складання бюджету.

Проектро-незалежний спосіб полягає у зведенні воєдино грошових потоків від всіх проектів для досягнення їх глобальної збалансованості. Ціллю введення цього методу є досягнення оптимального бюджету НДДКР. На практиці це означає збір заявок про потреби приватних національних НДДКР і узгодження їх бюджетів комісією, що складається із представників центрального апарату фірми і її національних підрозділів.

Проектно-залежний спосіб розробки фінансового плану НДДКР полягає у виділенні грошей під конкретно подані проекти. У випадку ухвалення проекту у штаб-квартирі грошові кошти передаються у розпорядження підрозділів.

У більшості випадків на практиці використовують поєднання обох способів бюджетування. Комбінований спосіб полягає у фінансуванні довгострокових стратегічних робіт м/н значення на основі проектно-незалежного способу, а підвищення активності і гнучкості національних підрозділів стимулюється наданням фінансових коштів під конкретні проекти.

**4.Організація м/н НДДКР**

***4.1.Структури управління НДДКР***

При проведенні м/н НДДКР використовуються такі структури, як м/н комітети і проекти, м/н лінійна і штабна організація.

*М/н комітети.*

М/н комітети складаються із менеджерів центрального і національних підрозділів. Їх характерною особливістю є те, що вони не змінюють існуючої ієрархії, діють поза її межами. Вони жорстко орієнтовані на управління певними проектами і відповідно створюються на зазделегіть обмежений термін.

Як правило, перед комітетами висуваються наступні задачі:

-перевірка відповідності прийнятих до виконання проектів реалізованої в поточний момент політики в області НДДКР;

-рішення стратегічних задач по координації робіт, особливо в рамках великих проектів;

-координація і контроль ходу реалізації прийнятих проектів;

-консультування керівних органів фірми.

*М/н управління проектами.*

Ця форма організації НДДКР також не включається у фірмову ієрархію. Як правило вона вибирається для м/н проектів, що мають комплексний характер, але обмежені за часом. На відміну від м/н цільових комітетів у цьому випадку виділяється спеціальний менеджер або команда менеджерів для управління процесом. В залежності від характеру взаємодії, адміністрації проекту і ієрархічної структури МНК розрізняють

проектний менеджмент через вплив,

проектно-матричну організацію управління і

власне управління проектами у чистому вигляді.

Особливістю *проектного менеджменту через вплив* є обмеження ролі проектного менеджера інформаційними і консультативними функціями. Рішення ж приймаються у відповідності з правилами ієрархічної організаційної структури.

При *проектно-матричній організації управління* менеджер проекту наділяється повноваженнями давати вказівки кому, коли і що робити, але адміністративні, дисциплінарні повноваження йому не делегуються, а ресурси, в тому числі людські, остаються у компетенції менеджерів, включених в ієрархію. Виконавці проекту, таким чином, опиняються в ситуації подвійного підпорядкування, причому з урахуванням міжнародного характеру проекту у національних менеджерів-начальників опиняються практично 100% шанси похоронити ініціативи менеджерів проекту і використовувати ресурси на свій розсуд.

Реалізація такої організаційної форми, як *управління проектами у чистому виді*, характеризується наділенням менеджерів проекту власними повноваженнями у повному обсязі, виділенням із організації основного набору ресурсів, необхідного для реалізації цілі проекту. Тут виникає проблема стикування проекту як організаційної структури з ієрархією МНК. На практиці, наприклад, дуже часто буває визначити , кому повинен підпорядковуватись керівник проекту МНК.

*М/н лінійна організація.*

Створення лінійних зв’язків всередині МНК у сфері НДДКР на м/н рівні залежить від структури фірми. Зростаюча залежність ефективності фірм від успіхів у цій області і глобалізація бізнесу посилюють важливість проведення спільної науково-технічної політики і тісних відносин між топ-менеджментом МНК і місцевими керівниками НДДКР. Крім цього ієрархічна структура заставляє центральне керівництво діяти через директорів національних відділень, що понижує дієвість управлінських зусиль. Це заставляє вводити елементи ієрархії у відносини центральних і місцевих органів управління НДДКР.

МНК із сильною науково-технічною направленістю для забезпечення єдиної науково-технічної політики створюють лінії функціонального підпорядкування між центральними і місцевими НД і конструкторськими підрозділами. Але місцеві підрозділи, що здійснюють НДДКР, залишаються в адміністративному підпорядкуванні керівництва національних підрозділів.

Створення єдиної системи звітності на м/н рівні посилює владні повноваження центральних органів, знижає витрати на узгодження інтересів центру і дочірніх підприємств, а також дозволяє легше добиватись синергічних ефектів у процесі проведення і реалізації результатів НДДКР.

*М/н штабна організація.*

Керівництво багатьох фірм дійшло висновку, що значно ефективніше узгоджувати м/н науково-технічну діяльність не через адміністративні повноваження, а через *владу експертів*. Тому створюються штабні підрозділи, які не мають розпорядчих функцій, але на відміну від м/н цільових комітетів діють на постійній основі. Їх головною метою є експертиза і координація НДДКР, особливо комплексних, що виходять за рамки однієї області діяльності і носять м/н характер.

Звичайно, створення штабних підрозділів створює потенційний конфлікт між ними і лінійним керівництвом, тому дуже важливо, щоб ніхто не сумнівався у компетентності штабних працівників і в їх незалежності як експертів. Це вимагає мобілізувати у ці підрозділи вчених, які могли б принести значну користь фірмі як власне наукові робітники. Для рішення цієї проблеми пропонують використовувати принцип ротації: переміщати окремих робітників на короткий обмежений термін в штабний підрозділ, а потім повертати їх знову на науково-дослідну роботу.

Перед менеджментом МНК стоїть, таким чином, частково суперечна, але великого значення задача створення системи управління сферою НДДКР, з тим щоб національні дослідницькі програми не просто підтримувати на плаву місцеві підрозділи, але генерували продукти і послуги для м/н ринку, забезпечуючи фірмі глобальну конкурентоспроможність.

***4.2.Організація процесу виконання НДДКР***

Взаємозалежність між НДДКР, що виконуються в різних місцях, вимагає особливого узгодження як змісту і обсягу робіт, так і їх послідовності, часових рамок. З точки зору виконання цієї задачі в м/н менеджменті розрізняють централізоване і децентралізоване управління, а також гнучку інтеграцію.

При централізованому управлінні НДДКР місцеві (національні) підрозділи розглядаються як прості виконавці, а всі важливі рішення приймаються у штаб-квартирі МНК. За такого підходу менеджмент материнської фірми жорстко регулює і контролює творчу активність національних підрозділів, що гарантує від непотрібного дублювання і відхилення від цілей МНК у сфері НДДКР. З другого боку, м/н аспекти різко посилюють недоліки централізації: демотивацію виконавців, перекладання відповідальності на штаби, бюрократизацію центрального апарату в цілях запобігання помилок, що зумовлюють персональні покарання, приховування і викривлення інформації місцевими керівниками, недостатнє знання і врахування центральним апаратом місцевої специфіки.

Таким чином, централізація виправдана при реалізації досить рутинних, з невеликим ступенем невизначеності, робіт для їх виконання з найменшими затратами.

*Децентралізоване управління НДДКР* передбачає передачу повноважень щодо прийняття управлінських рішень місцевим підрозділам. Топ-менеджмент МНК визначає цілі досліджень і виділяє певний бюджет ( як правило, проектно-незалежним способом). Децентралізація підвищує гнучкість і посилює мотивацію робітників, але виникають проблеми з проведенням єдиної технологічної політики, з’являються додаткові психологічні бар’єри, що заважають м/н обміну знаннями і результатами НДДКР в МНК.

Повна централізація і повна децентралізація - дві країні форми організації управління процесом реалізації НДДКР. На практиці використовують проміжні варіанти, до яких можна віднести і *гнучку інтеграцію*.

Гнучка інтеграція основується на принципі: дочірнім підрозділам, що наділені певною самостійністю, так задаються обмеження діяльності, що забезпечується узгодження і координація робіт в м/н масштабі. При використанні цього методу керівництво МНК здійснює *управління по відхиленням*, тобто втручається в процес вирішення конфліктів лише у виключних випадках. До останніх належать ініціювання дочірніми підрозділами робіт, цілі яких суперечать загальноорганізаційним, або недостатність існуючого механізму узгодження інтересів для координації діяльності підрозділів.

***4.3.Національні виробничі відносини як фактор управління м/н НДДКР***

Виробничі відносини, що самі є об’єктом технологічної політики підприємства, багато в чому визначають його стратегію у цій області, так як створюють або знімають деякі обмеження, а також змінюють організаційні і трансакційні витрати. В табл. 4.1. подано елементи виробничих відносин, що існують на крупних промислових підприємствах провідних країн світу і суттєво впливають на проведення технологічної політики. Так, німецька модель приводить до більш тривалого процесу узгодження в процесі планування змін, більш м’якому вирішенню конфліктів (наприклад, регулювання робочого часу - надстрокові або скорочений робочий тиждень - переважає такий метод як звільнення і найняття нових робітників), а в американській частіше використовується тактика “зеленого газону”. Як наслідок, нац. виробничі відносини заохочують (характеризуються відносно більш низькими трансакційними і організаційними витратами) або реактивну, або агресивну технологічну стратегію. Перша характеризується поступовістю змін і прив’язкою до вимог основних споживачів, друга - духом новаторства і постійним створенням переваг за рахунок технологічних проривів. Успішність реалізації тієї чи іншої стратегії певною мірою обумовлюється вибором країни розміщення підприємства.

Таблиця 4.1. Відмінності в інституціональному оточенні відносин “роботодавець - робітник” на крупних підприємствах металообробної промисловості

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Великобританія | США | ФРН |
| Структура робочих місць і кваліфікаційна структура | Більша орієнтація на робоче місце і професійну діяльність; більша диференціація, більш спеціалізовані робочі місця з пробле- мою “демаркації” | Специфічна фірмова освіта, сильніша фрагментація, “наукове управління”, спеціалізовані робочі місця | Більш загальна, орієнтована на все під- приємство освіта, більше можливостей зайняття робочих місць, менша їх диференціація, “демаркація” не існує як тема переговорів |
| “Job Control”, основи влади, права розпорядження і розміщення | Децентралізовано, базис закладено у виробничому процесі, контроль робітника | Децентралізовано, кон троль робітника шля- хом “jobs rules”, силь- не регулювання внут- рішнього перерозподі- лу робітників дякуючи системі сеніоритету | Більш централізовано, жорстко контролюється менеджментом, важливіші критерії продуктивності |
| Організаційні принципи і форми профсоюзів | На підприємстві є цехові старости груп робітників і зовнішні профсоюзи | Існують федеральні і місцеві відділення профсоюзів, конфлік- ти із-за пріоритетності | Подвійна організація: виробничі ради і профсоюзи |
| Представлення інтересів робітників | Пряме представлення через контрольованих низовими робітниками цехових старост. Пере- хід до непрямого пред- ставництва внаслідок перетворення старост у доповнення до фірмових профсоюзів | Непряме, сильно професіоналізоване і бюрократизоване | Непряме, професійне і бюрократизоване |
| Мистецтво вирішення кофліктів | Конфліктні відносини, переговори, синдром низької довіри, на пе- реговорах замість ни- зових робітників коле-ктивів більше значен- ня мають заводські консультаційні і переговорні комітети | Конфліктні відносини, переговори і рамкові угоди у компаніях з декількома заводами, доповнюються контро- лем на місцях, прагма- тичні, короткостроко- ві, протилежні підходу Mitbestimmung | Націлені на співробіт- ництво, прийняття узгоджених рішень (Mitbestimmung) і спільна відповідаль- ність, переговори на рівні підприємства |
| Ступінь регулювання | У центрі - індивід. труд. Угода; звичайні (не конфицинційні) права, мало позитивних прав, обмеження на захист | Мало законодавчого регулювання, у центрі - детальна (в тому числі за процедурою) кол. угода, оскарження процедури створення профсоюзу | Обмеження в нац. зако нодавстві, представни- ки робітників визнаю ть ся законом і наділе ні правами, сильна фор малізація і інституалі- зація, суттєве значення мають суди по тр. спорам |

**Тема 16.Етика і соціальна відповідальність м/н менеджменту**

**1.Етичні виміри м/н менеджменту**

*Практичну діяльність у кожній організації здійснюють конкретні менеджери і виконавці відповідно до своїх функцій і посадових обов’язків, які можуть бути зафіксовані у документах (посадових інструкціях) або ж становити предмет усних домовленостей. Але досвідчені фахівці добре знають: жодна найретельніша інструкція не може визначити всі аспекти дій. Тому нерідко всупереч інструктивним документам чи постановам працівники керуються власними уявленнями і цінностями під час виконання тієї чи іншої роботи. Тут як раз і підійшли до етичних аспектів менеджменту, котрі відображають ще один надзвичайно важливий механізм взаємодії суспільства й менеджменту*.

**Далеко не завжди ті самі вчинки, дії, форми поведінки у різних країнах набувають однакової етичної поведінки.** Так, наприклад, американське законодавство хабарі вважає злочином, але допускає їх певною мірою з боку американських фірм за кордоном. Так звані підмазки - невеликі виплати іноземним державним чиновникам з боку американських компаній для того, щоб прискорити прийняття рішень, не тільки не вважаються злочином, а й нерідко звільняються від оподаткування. Тобто напівпідпільні подачки готівкою вираховуються із сум, які підлягають оподаткуванню.

Сума таких виплат, за даними американської статистики, становить щорічно 98,3 млрд. дол. Ці витрати спрямовуються на виплати митному персоналу за прискорення проходження митних формальностей, дрібних подарунків, чайових, прискорення прийняття рішень, але не можуть використовувати на підтримку збуту, започаткування нового бізнесу тощо.

Інший приклад досить типової етичної проблеми стосується дотримання антидемпінгового законодавства США металургійними підприємствами України, що експортували в 1996 році близько півмільйона тонн сталевого високоякісного вуглецевого обрізного листа на суму близько 200 млн. дол. Департамент торгівлі США в результаті антидемпінгового процесу, який було порушено двома американськими компаніями, установив з 1 липня 1997 року нові ставки ввізного мита для українських підприємств. Для “Азовсталі” вони становлять 100%, для комбінату ім. Ілліча - 177%, а для решти підприємств - 238%. Для наших менеджерів дане рішення було цілком несподіваним і, як вони вважають, несправедливим. Адже рівень рентабельності відносно собівартості дорівнює лише 7-10%. І начебто, на перший погляд, підстав для того, щоб вважати демпінговими ціни на українську металопродукцію, немає. Однак американська сторона мала для цього певні підстави.

По-перше, українські підприємства близько 100 тис. тонн металопродукції поставили через фірми-посередники із південноазіатських країн, що вважається піратськими поставками. Це негативно відбилося на іміджі українських підприємств. Зараз фірми-посередники збанкрутували або ж були ліквідовані, а питання українського металу існує.

По-друге, і це головне, українська економіка не має статусу ринкової, а вважається перехідною. Це дає можливість американському департаментові торгівлі вдаватися до широких маніпуляцій під час визначення “реальних” цін. Тому зараз один із пунктів, який обговорюється у відомій комісії “Кучма-Гор” - надання вітчизняній економіці статусу ринкової. А на переговорах між учасниками зазначеної антидемпінгової процедури українська сторона намагається призупинити введення в дію нових ставок ввізного мита на метал на 5 років. До речі, у США розглядається і декілька інших питань дотримання українських постачальниками вимог антидемпінгового законодавства США. Все це свідчить про актуальність етичних питань у сфері м/н бізнесу.

**2.Сутність етики**

**Етика - система моральних принципів, яка зобов’язує відрізняти правильну поведінку від неправильної**. Як видно з цього визначення, розуміння ділової етики багато в чому залежить від системи загальних і особистих цінностей менеджерів і виконавців.

Важливо розрізняти **етику всередині організації та етику взаємовідносин організації з навколишнім середовищем**.

Що стосується **організаційної етики** та **зовнішньої етики** взаємовідносин організації з навколишнім середовищем, то можна скористатися вимогами, яких дотримуються провідні м/н компанії у своїй діяльності, за оцінками Гарвардської школи бізнесу.

*Етика відносин зі споживачами:*

-безпечність товарів (послуг, робіт);

-надання інформації про товари і технологію їх виготовлення;

-право вибору покупцем товарів (послуг, робіт);

-урахування вимог споживачів;

-спонсорування освітніх програм безпечного використання продукції;

-поліпшення пакування і маркування;

-підвищення споживчої цінності продуктів;

-зменшення забрудненості продуктів.

*Етика відносин зі співробітниками:*

-відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості;

-особливий статус працівників із обмеженою дієздатністю;

-охорона здоров’я і техніка безпеки;

-навчання і розвиток персоналу;

-обговорення кар’єри;

-“Дитячий день” для працюючих батьків;

-програми оздоровлення і стрес-менеджменту.

*Етика довкілля:*

-контроль забруднення;

-захист середовища;

-збереження природних ресурсів;

-утилізація (переробка) відходів.

*Екологічна етика:*

-уникнення несприятливого впливу фірми на природне середовище;

-дотримання екологічних стандартів;

-участь у поліпшенні екології.

*Етика відносин із партнерами:*

-дотримання зобов’язань;

-недопущення маніпулювання інвестиціями;

-урахування інтересів партнерів під час розподілу прибутку.

*Етика взаємовідносин із конкурентами:*

-запобігання таємних угод на ринках;

-використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій;

-вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем.

*Етика відносин із суспільством:*

-збереження і розширення зайнятості;

-соціальна відповідальність;

-урахування місцевих традицій, звичаїв;

-дарування коштів, продуктів, послуг, робочого часу працівникам;

-спонсорування проектів соціального добробуту;

-підтримування освіти і мистецтва;

-підтримування громадських рекреаційних програм;

-участь у громадських роботах, проектах.

*Етика відносин з державою:*

-дотримання законодавства;

-добросовісна звітність;

-виконання державних замовлень у зазначені строки;

-уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями.

*Міжнародна етика:*

-вироблення етичних стандартів, прийнятих у всьому світі;

-урахування національної культури;

-залучення місцевого персоналу;

-підтримування країн, що розвиваються, шляхом розвитку фірм з м/н конкурентами стратегіями;

-дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств.

***Причини неетичної поведінки:***

-недостатність законодавчої та нормативно-правової бази;

-значний обсяг “тіньової” економіки;

-конкурентна боротьба, що відсуває на дальній план етичні міркування;

-зростаюче прагнення звітувати про рівень прибутковості за дедалі коротші періоди, тобто у кожному квартальному звіті;

-відсутність належного стимулювання етичної поведінки керівників;

-загальне зниження ролі етики в суспільстві;

-певний тиск на рядових працівників з боку організації з метою пошуку компромісів між їхніми цінностями вищого керівництва;

-низькі моральні якості членів суспільства.

***Інструменти поліпшення етичності поведінки в організаціях:***

-етичні стандарти (кодекси), які описують загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватися працівники компанії;

-комітети з етики, які роблять повсякденну оцінку практики з позиції етичних вимог. Деякі компанії замість таких комітетів, до складу яких включаються авторитетні працівники, запроваджують посади адвоката з етики;

-соціальні ревізії, які проводяться для аналізу й оцінки звітів і програм соціальної відповідальності компанії;

-навчання етичній поведінці керівників і рядових працівників.

**3.“Залізний” закон соціальної відповідальності**

Менеджмент ділових організацій несе перед суспільством подвійну відповідальність: юридичну і соціальну.

**Юридична відповідальність - додержання конкретних законів і норм регулювання, які визначають, що може, а чого не може робити організація.** Юридична відповідальність притаманна компаніям, які дотримуються традиційної моделі бізнесу.

**Соціальна відповідальність - певний рівень добровільного реагування організації на соціальні проблеми.** Соціальна і юридична відповідальність притаманна сучасній моделі бізнесу. Кожен із видів відповідальності має свої критерії.

Проблема соціальної відповідальності виникла ще наприкінці минулого - на початок 20 ст., але й досі стосовно цієї проблеми не вщухають дискусії. Дуже часто при цьому згадують ім’я Е.Карнегі. Ендрю Карнегі - провідний бізнесмен у виробництві сталі, видав у 1990 році “Євангеліє процвітання”, де виклав доктрину капіталістичної благодійності, відповідно до якої прибуткові організації повинні жертвувати частину своїх коштів на благо суспільства. Він вклав понад 350 млн. дол. у соціальні програми і побудував понад 2000 публічних бібліотек. Не менш відомий американський бізнесмен Джон Д. Рокфеллер пожертвував 550 млн. дол. і заснував фонд Рокфеллера, кошти якого використовуються для розв’язання соціально значущих проблем у сфері економіки, науки, культури. Ще одним прибічником соціальної відповідальності ділових організацій став Роберт Вуд - президент торговельної фірми “Сірс Рьобак енд К”, який у звіті за 1936 рік нагадував своїм акціонерам про соціальні зобов’язання організації.

Ставлення до соціальної відповідальності може бути різним: від сприятливого до ворожого. На рисунку 3.1. представлена характеристика 4 стратегій ділових організацій щодо соціальної відповідальності: протидія, оборона, пристосування та сприйняття. Закономірним є перехід від низького до високого рівня соціальної відповідальності.

Стратегія

Пристосування

Оборона

Протидія

Прояв ініціативи; створення позитивної моделі для промисловості

Сприйняття соціальної відповідальності під тиском обставин

Оголошення бороть- би з соціальною відповідальністю

Відхилення

соціальної

відповідальності

Низький Високий

Ступінь соціальної відповідальності

Рис.3.1.Розвиток стратегії соціальної відповідальності.

Слід врахувати наявність аргументів за і проти соціальної відповідальності.

*Аргументи на користь соц. відповідальності*:

-сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи;

-зміна потреб і очікувань широкої громадськості;

-залучення додаткових ресурсів для надання допомоги у розв’язанні соціальних проблем;

-моральні зобов’язання щодо соціальної відповідальності.

*Аргументи проти соціальної відповідальності:*

-порушення принципу максимізації прибутку;

-додаткові витрати на соціальну відповідальність;

-недостатня звітність широкій громадськості;

-недостатня кваліфікація у розв’язанні соціальних проблем.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності була запропонована Кітом Девісом у 1975 році. Вона охоплює п’ять ключових положень:

1.Соціальна відповідальність виникає із суспільної влади. Органи влади мають створювати умови і показувати приклади соціальної відповідальності.

2.Бізнес має діяти як двостороння відкрита система: з одного боку, враховувати вплив суспільства, ринкові сигнали, а з іншого - бути відкритим у своїх операціях для громадськості.

3.Соціальні витрати мають бути ретельно обчислені й розглянуті з погляду правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання послуг.

4.Соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в кінцевому підсумку оплачуються споживачем.

5.Ділові організації, як і громадяни, залучаються до відповідальності за розв’язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами звичайних сфер їхньої діяльності.

Аналізуючи діяльність багатьох корпорацій, Кіт Девіс та інші дослідники дійшли висновку, що соціальна відповідальність сприяє розвиткові компаній, і навпаки, уникнення соц. відповідальності звужує можливості успіху організацій. Це дало змогу сформулювати “залізний закон відповідальності”, згідно з яким у довгостроковій перспективі ті, хто не використовує наявну владу в такому напрямі, що його суспільство розглядає як відповідальний, має тенденцію втратити цю владу.

**4.Роль етики в м/н бізнесі**

Етика накладає на бізнес систему обмежень, що представляє собою суму морально-етичних правил і традицій, що клались у даному суспільстві.

Етика бізнесу - ділова етика, що базується на чесності, відкритості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати на ринку у відповідності з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями.

Репутація фірми утворюється із простої суми прикладів гідної поведінки її співробітників, яка демонструється:

-по відношенню до майна фірми;

-у ситуаціях, коли стикаються різні інтереси;

-при встановленні зовнішніх ділових зв’язків;

-при роботі з державними установами;

-у взаємовідносинах із клієнтами і конкурентами;

-у делікатних ситуаціях, коли перед співробітниками фірми стоїть проблема вибору: оприлюднити чи зберегти у таємниці приклад порушення колегами внутрішньофірмових правил та норм.

У розвинутих країнах сформувались **три сучасні етичні концепції м/н менеджменту (принципи ділової етики)**: *утилітаризм, дотримання прав людини і справедливість,* а також *нова модель бізнесу*.

***Утилітаризм*** виходить з того, що “правильні” рішення приносять найбільшу користь більшості людей. Менеджеру, який дотримується цієї концепції, доводиться спочатку ретельно вивчати дію альтернативних рішень на всі зацікавлені сторони, а потім робити вибір, який приносить задоволення більшості людей. Утилітарна концепція спирається на виявлення наслідків реалізації рішень, які мають приносити користь більшості зацікавлених. Отже, прийняття рішення у даному випадку залежить від *співвідношення затрат і прибутків*.

***Концепція дотримання прав людини*** грунтується на добровільно взятих на себе обов’язках менеджера захищати права інших людей і уникати будь-яких рішень, які порушують ці права. Менеджер у такому випадку не буде примушувати інших діяти всупереч їхнім релігійним або ж етичним уявленням. Слід при цьому зазначити, що за останні роки у світі розуміння індивідуальних прав людини розширилося настільки, що фактично вони включають захист рослин, тварин, землі, води, повітря, інших елементів природи і довкілля.

***Концепція справедливості*** зобов’язує менеджерів ставитися однаково до всіх людей, невідворотно виконувати всі правила, забезпечувати рівні права під час розподілу благ, відповідальність у відшкодуванні збитків тими, хто завдає шкоди іншим, тощо. Отже, основується на поняттях *порядності і чесності*.

Намітилась тенденція переходу бізнесу від економічної моделі, яка була притаманна минулому, до соціоекономічної моделі, яка притаманна розвиненим країнам після 80-х років 20 століття. Пріоритети наведених моделей зазначено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1.Порівняння моделей бізнесу

|  |  |
| --- | --- |
| Пріоритети економічної моделі | Пріоритети соціоекономіної моделі |
| Виробництво | Якість життя |
| Експлуатація ресурсів | Збереження ресурсів |
| Ринкові рішення | Задоволення потреб |
| Економічна віддача від ресурсів | Збалансована економічна і соціальна віддача від ресурсів |
| Індивідуальні інтереси | Суспільні інтереси: люди працюють у системі, як того потребують коопераційні зв’язки |
| Бізнес розглядається переважно як закрита система | Бізнес розглядається переважно як відкрита система |
| Слабка взаємодія з урядовими органами | Активна взаємодія з урядовими органами |

**5.Сутність ділового етикету**

Етика є моральною категорією, що охоплює різноманітні форми діяльності фірми, і не може бути викладена за допомогою певного переліку правил поведінки і спілкування. Етика свою закінчену форму набуває у вигляді *ділового етикету*, який в цілому можна охарактеризувати як *основу кодексу поведінки*, прийнятого у бізнес-середовищі.

Використовуючи норми і правила ділового етикету, ми можемо прогнозувати поведінку колег і самі стаємо передбачувані, що допомагає ефективно організувати процес управління. особливо важливо вивчати всі складові ділового етикету в м/н бізнесі, так як крім єдиних норм і правил у ньому існує велика кількість національних і культурних поправок, досить значних у ділових відносинах. Як не заблукати в цьому морі національних відмінностей? Як уникнути посмішок, пов’язаних із сліпим копіюванням чужих манер? Кращі помічники тут - такт і вірність національному менталітету і бізнес-етикету (благо в теперішній час превалює м/н бізнес-етикет, породжений зближенням національних ділових кодексів хорошого тону).

М/н бізнес-етикет - поняття досить містке і не обмежується питаннями ділової субординації і переговорним процесом. Основними складовими є:

1.Правила привітання.

2.Правила звертання.

3.Правила представлення.

4.Організація ділових контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування).

5.Ділова субординація.

6.рекомендації щодо формування зовнішнього обліку ділової людини.

7.Етичні норми грошових відносин.

8.Правила обміну подарунками і сувенірами.

9.Прийнятність чайових.

**Тема 17.Перспктиви м/н менеджменту. Глобальні перспективи ТНК**

**1.Причини перебудови ТНК**

***1.1.Розбіжності інтересів і перебудова ТНК***

Одна із особливостей і проблем бізнесу полягає у тому, що як його оточуюче середовище, так і він сам змінюються під впливом багаточисельних факторів. Змінюються клієнти, виникають нові ринкові ніші, з’являються нові конкуренти, розробляються нові, більш досконалі технології. Узагальнюючи, можна сказати, що *джерелом змін є зміни* в технічній і технологічній стороні виробництва, а також у виробничих відносинах самої компанії і в оточуючому ринковому середовищі. Особливо динамічне середовище м/н бізнесу, тому кризи і зміни тут - звичайна справа.

Джерелом будь-яких змін є невідповідність окремих частин системи. Звичайно, це є справедливим і для м/н фірми, що представляє собою відкриту систему, яка включена в багаточисельну кількість зв’язків з різними суб’єктами господарства і суспільства в цілому: органами державного управління, комерційними і некомерційними організаціями, громадянами. Відповідно можна виділити декілька ланцюгів регулювання, збої в яких призводять до необхідності *перебудови, тобто свідомих змін в організації, направлених на підвищення її ефективності.*

*Політична сфера.*

Перший ланцюг зв’язує державу і підприємство через *економічну політику* держави. З одного боку, державні органи визначають правові рамки, податкову і митну політику і інші важливі параметри, що формують економічне середовище. З іншого боку, підприємство прагне лобіювати свої інтереси у владних структурах, має можливість маневру у рамках закону і частково за його межами. Як правило, “тонка надбудова” здійснюється шляхом встановлення обов’язкових процедур і надання різних пільг.

Державна економічна політика може входити в протиріччя з інтересами МНК. Найчастіше фірми не влаштовують високі податки, за допомогою яких здійснюється перерозподіл багатства для досягнення соціальних цілей. У результаті з’являються складні організаційні структури з головними холдінгами в оффшорних зонах або країнах з низькими податковими ставками. Інколи м/н компанії вимушені переносити частину своєї діяльності із однієї країни в іншу із-за впливу політичних обмежень.

*Інвестиційна сфера.*

Значимість даного ланцюга регулювання визначається тим, що за його допомогою *формується управлінська команда* підприємства (топ-менеджмент). Але корпорація не тотожна своїм власникам, і описаний даним ланцюгом механізм не лише направлений на проведення у відповідність діяльності підприємства інтересам власників, але й навпаки працює “у протилежний бік”, дозволяючи підприємству вибирати інвесторів, що відповідають його стратегії розвитку.

Збої в цьому механізмі пов’язані з *протиріччями інтересів* власників і менеджменту.

*Адміністративна сфера.*

Третій ланцюг “менеджмент - трудові колективи” визначає сферу повноважень і механізм взаємодії між адміністрацією і робітниками. До цієї сфери відноситься те, що називається *внутрішнім ринком робочої сили,* плануванням кар’єри, а також представництво робочих в адміністративних органах, взаємодії адміністрації і найманих робітників.

М/н відмінності в економічних умовах і управлінській культурі збільшують вірогідність неузгодженості у цьому ланцюгу.

*Технологічна сфера.*

Четвертий ланцюг регулює відносини в технологічній сфері. Мова йде про *спосіб розподілення ресурсів, відповідальності і повноваженнях* між менеджерами і робітниками безпосередньо у виробничому процесі (job territory, job control).

Наприклад, на великих американських підприємствах повноваження робітника на робочому місці і само робоче місце визначаються у колективному договорі, німецький менеджмент має значно більше можливостей переміщення робітників по робочим місцям і зміни останніх. Особливостями японських підприємств, що запровадили систему just-in-time, є універсалізм робітників як наслідок їх ротації по робочим місцям і переміщення ряду задач оперативного планування на рівень цеху, в тому числі дякуючи більш широкому світогляду робітників. Ефективність же крупної американської корпорації багато в чому визначається спеціалізацією персоналу.

*Народногосподарське середовище.*

П’ятий ланцюг є “зовнішнім”: він охоплює ринкову сферу. У результаті цих відносин детермінуються *зовнішні (екзогенні) економічні величини* (такі, як напрямки технологічного розвитку).

Коливання кон’юнктури - найтиповіша причина перебудови компанії.

Суспільна сфера.

Два останні ланцюги пов’язані з відношеннями “*трудові колективи - профсоюзи*” і “*топ-менеджмент - організації роботодавців*”. У різних країнах ці відносини також різні.

Наприклад, у Великобританії профсоюзи побудовані за професійною ознакою і на підприємстві може діяти декілька профсоюзів, у Німеччині - по галузевому, і на підприємстві - лише один профсоюз. Різні і функції у профсоюзів: наприклад, у Німеччині вони приймають участь лише у переговорах по укладанню тарифних угод. У США профсоюзи укладають колективні договори, що охоплюють більш широке коло питань ( в тому числі такі, як визначення робочих місць, процедури, пов’язані із звільненням і т.п.).У різних країнах відрізняються і самі механізми згладжування конфліктів між профсоюзами і роботодавцями. У деяких випадках перенесення м/н досвіду може сприяти зменшенню протиріч.

***1.2.Кризовий менеджмент в системі перебудови МНК***

Неузгодженість інтересів у розглянутих вище сферах функціонування підприємства складається, як правило, не одномоментно, але є наслідком певних процесів. У результаті спостерігається криза організації, що вимагає перебудови. Р, Мартін визначив 4 складові *кризового синдрому*:

-збої у підприємницькому баченні;

-у процесі прийняття і реалізації рішень;

-у механізмі зворотного зв’язку;

-розширення захисних механізмів.

*Підприємницьке бачення.*

Збої у підприємницькому бачення пов’язані із здатністю керівництва компанії правильно оцінювати зміни балансу у ланцюгу “ринкове середовище - цілі фірми - структура фірми”, змінювати підприємницьку ідею в залежності від обставин.

Як відомо, в основі будь-якої фірми лежить концепція продукту, націленого на певну ринкову нішу, і способи його виробництва.

Потрібно відрізняти такі явища, як *зростання компанії* і *її розвиток*. Якщо перше пов’язано з кількісними змінами (зростання обороту, збільшення числа однотипних підрозділів і т.п.), то розвиток визначається якісними змінами (зміна стратегії і зміна структури, серйозні зміни культури фірми і т.п.).

Успішні фірми на протязі своїх історії повинні багаторазово змінювати своє “обличчя”. Це стосується не лише мілких фірм, які відчутно реагують на коливання ринкової кон’юнктури, але і до гігантів бізнесу - звичайно, на більш довгих проміжках часу.

Конкурентоспроможність у різних галузях потребує специфічної організації бізнесу, що відповідає вимогам даної галузі, ступеню розвитку, досягнутої на даний момент.

*Процес прийняття і реалізації рішень.*

Залишатись у м/н бізнесі на плаву, а тим більше управляти процесом зростання, не можливо без налагодженого *механізму прийняття і реалізації рішень*. У цей механізм включаються також принципи, правила, процедури і стереотипи поведінки, які задіяні в процедурі вибору на всіх рівнях організації і по будь-якому аспекту проблем, що стоять перед нею.

Управлінський механізм конструюється, в сутності, для виконання двох задач: утримання організації в рамках підприємницького бачення і корегуванні останнього у відповідності до змін підприємницького середовища.

*Зворотній зв’язок.*

У процедурному плані така ситуація закріпляється специфічним механізмом зворотного зв’язку, що часто практикується фірмами.

Ще гірше, коли управлінський персонал ігнорує скарги клієнтів і інші негативні сигнали зворотного зв’язку. У цьому випадку свідомо упускаються можливості підвищення ефективності діяльності, а в деяких випадках ставиться під удар і саме існування фірми.

*Захисний механізм.*

Практика показує, що навіть усвідомлення ситуації, у якій знаходиться фірми, і прийняття вірного стратегічного плану не гарантує успішного подолання кризи. Новий стратегічний план, як правило, систематично ігнорується або порушується. Фактично дії визначаються не явно визначеним планом, а прихованими пружинами вмонтованого управлінського механізму. Конфлікт старих стереотипів і нової стратегії призводить до *захисних реакцій*.

Дві найпоширеніші захисні реакції управлінського персоналу пов’язані із фетишизацією минулого і відповідно ігноруванням суттєвих змін, що відбулись. Перша з них пов’язана з *вірою в комерційний дар* засновників фірми (попередніх лідерів). Менеджер спостерігає ознаки неблагополуччя (збитки, застаріле обладнання, втрата конкурентоспроможності продукції, недостатнє фінансування НДДКР і т.п.), але не ставить питання про зміну політики. Бар’єром є авторитет засновницького бачення: мільйонні прибутки не ростуть на деревах, хто ми такі, щоб ставити під сумнів компетентність шефа? Така атмосфера коріниться і підкріплюється системою оцінки менеджера в ієрархічній організації.

Другий тип реакції основується на *ідеалізації досягнень* підприємств компанії. Поки справи йдуть прекрасно, це позитивний фактор. Небезпека полягає в тому, що упускається момент, коли деякі підприємства стають неефективними. Часто, особливо у вертикально інтегрованій компанії, витрати нерентабельного виробництва переносяться на суміжників, наприклад збитки ткацького виробництва компенсуються швачками. На якийсь час проблема вирішується. Біда в тому, що менеджери розглядають корпоративні переваги як природні і упускають час у конкурентній боротьбі, в кінцевому підсумку доводячи справу до кризи всієї фірми в цілому.

**2.Зміст перебудови МНК**

МНК представляють із себе, як правило, об’єднання підприємств: вони можуть бути або самостійними юридичними особами, або діяти як філії (в залежності від використовуваної управлінської концепції такі “первинні складові” називають або бізнес-одиницями (SBU), або підрозділами (division)). Процеси перебудови, що відбуваються в МНК, доцільно поділити на ті, що здійснюються на рівні об’єднання підприємств і на ті, що реалізуються всередині окремого підприємства. Назвемо процеси перебудови на рівні МНК макроперебудовою, а ті процеси, які більшою мірою захоплюють проблематику підприємств - мікроперебудовою.

**2.1.Мікроперебудова**

*Передумови і організація перебудови.*

У 90-х стали розвиватись концепції радикальної перебудови підприємства. Ціллю керівництва підприємства у цих випадках є перепроектування ділових процесів для досягнення стрибкоподібного покращання діяльності фірми. Це дозволяє відмовитись від застарілих норм і структур, подолати негативний вплив господарських догм.

Дана концепція виходить з того, що *якщо неможливо переробити ділове середовище, то можна переробити свій бізнес*. Вона застосовується у 3-х випадках:

1.фірма знаходиться в глибокій кризі, показником чого м. б., наприклад, неконкурентний рівень витрат або масова відмова споживачів від продукту фірми;

2.поточний стан фірми задовільний, але прогнози на майбутнє несприятливі, є тенденції щодо зниження конкурентоспроможності, тобто фірма повинна реагувати на негативні зміни обстановки, поки вони не набули фатального для неї характеру;

3.фірма досить благополучна, бізнес швидко розвивається і проводиться агресивна політика; в цьому випадку ціль - нарощення відриву від найближчих конкурентів і створення унікальних конкурентних переваг.

Революційна перебудова фірми тісно пов’язана з такими поняттями, як *бажаний образ* і *модель* фірми. Так як підприємство створюється в результаті усвідомленого процесу, то повинно бути чітка уява, до чого ми прагнемо і як можна цього досягти.

***Етапи процесу корінної перебудови:***

1)*формується бажаний образ фірми*. Цей етап проходить в рамках розробки стратегії фірми, її цілей і способів їх досягнення, причому особливе значення отримує орієнтація на споживача.

2)*створюється модель реального (існуючого) бізнесу фірми*. У ній детально описуються і документуються основні операції компанії, оцінюється їх ефективність, відтворюється система процесів, за допомогою яких компанія досягає своїх цілей.

3)*розробляється модель нового бізнесу*. Відбувається перепроектування існуючого бізнесу;

4)*впровадження моделі нового бізнесу у господарське життя*. Усі елементи нової моделі бізнесу впроваджуються у практику. Тут важливо уміло поєднати і перехід від старих процесів до нових таким чином, щоб виконавці не відчули дисгармонії робочої обстановки і не знаходились у стані стресу. Плавність переходу багато в чому визначається ступенем ретельної підготовки робіт.

Характерні фігури перебудови:

1)*Керівник проекту* перебудови назначається один із вищих управляючих фірми. Крім організаційних обов’язків на нього покладаються ідеологічне обгрунтування проекту, створення загального духу новаторства, ентузіазму і відповідальності.

2)*Управляючий процесом* перебудови здійснює оперативне керівництво проектом в цілому, часто формально є замісником керівника. У його функції входять розробка методик і інструментів перебудови, навчання і координація діяльності менеджерів процесів, допомога в організації робочих команд.

3)*Менеджери процесів* відповідальні за перебудову конкретних ділових процесів. Якщо в організації не виділені процеси як такі, то менеджерами процесів стають функціональні менеджери. Менеджер формує команду для перебудови “свого” процесу і забезпечує умови її роботи. Також він здійснює функції спостереження і контролю.

4)Здійснюють процес перебудови *робочі команди* очолювані менеджерами процесів. У склад робочих команд входять як співробітники фірми (методисти, адміністратори, групи забезпечення якості, документування, координації), так і зовнішні учасники (консультанти і розробники).

*Моделі перебудови.*

Якщо причина перебудови - у *зовнішніх сферах* діяльності підприємства, то зміни можуть стосуватись характеру і рівня ділової активності, організаційно-правової форми, структури власності і джерел фінансування, м/н операцій, політики злиття і придбання інших фірм, типу і ступеня диверсифікації, ринкової і збутової політики і т.д. Протиріччя у *технологічній сфері* викликають до життя програми оновлення обладнання, впровадження нових технологічних процесів, у тому числі у сфері управління (оргтехніка, комунікації і т.д.). Розбіжність в *адміністративні сфері* призводять до змін методів управління, організаційних принципів, мотивів і інших елементів фірмової культури.

Залежно від того, що поставлено у центр перебудови, виділяють такі її типи, як переорієнтація, реструктуризація, реінжиніринг і регенерація. Так, якщо в результаті перебудови радикально змінюється структура фірми, то кажуть про *реструктуризацію*, при радикальній зміні пріоритетів - про *переорієнтацію*; зміни, пов’язані не стільки із зовнішніми проявленнями, скільки із внутрішньою трансформацією, відносяться до *реінжинірингу*.

Стилі перебудови розрізняються в основному за типом зусиль, необхідних для їх здійснення, табл.2.1. Реструктуризація потребує переважно формалізованих дій і майже не пов’язана з мотивацією персоналу. Навпаки, переорієнтація є слабо формалізованим процесом, що потребує, однак, сильної мотивації. Найскладнішим процесом є регенерація, що супроводжується найзначнішим обсягом робіт як у сфері формалізованих дій, так і по мотивації персоналу. Реінжинірінг характеризується за обома розглядуваними критеріями як проміжний процес.

Таблиця 2.1.Обсяг зусиль по перебудові організації.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процес | Обсяг зусиль у сфері формалізованих дій | Обсяг зусиль по мотивації персоналу |
| Реструктуризація | високий | низький |
| Переорієнтація | низький | високий |
| Реінжиніринг | середній | середній |
| Регенерація | високий | високий |

Результати перебудови можуть бути оцінені як зміна спроможності організації виявляти і вирішувати проблемні ситуації (результативність) і як покращання співвідношення “випуск-затрати” (ефективність) (табл.2.2.) З цієї точки зору “чемпіоном” є регенерація, що відрізняється максимальними результативністю і ефективністю. Переорієнтація, володіючи також високою результативністю, значно менше впливає на ефективність. Проведення реінжинірингових процедур різко підвищує ефективність, але слабо впливає на результативність. У свою чергу процедура реструктуризації має середній бал за обома критеріями.

Таблиця 2.2.Оцінка результатів перебудови.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процес | Результативність | Ефективність |
| Реструктуризація | середня | середня |
| Переорієнтація | висока | низька |
| Реінжиніринг | низька | висока |
| Регенерація | висока | висока |

Співставлення табл.2.1. і табл.2.2. показує, що не має абсолютно кращих або гірших методів перебудови - кожний має свої сильні і слабкі сторони, а вибір повинен здійснюватись, виходячи із ситуації, у якій знаходиться конкретне підприємство.

У загальному виді відношення до перебудови може бути сформульовано з точки зору конкурентної боротьби. Якщо в процесі перебудови ігноруються цінності споживачів, то вона може бути охарактеризована як *надлишкова*, а у випадку значних вкладень для досягнення кращих показників, ніж у конкурентів - *небезпечною*, так як даремно виснажує фірмові ресурси. Якщо ціль перебудови у забезпеченні цінностей покупців, то отримання незначних переваг дає підставу вважати перебудову *додатковою*, але не першорядним заходом, так як потенційний покупець залишається у сфері впливу конкурентів, у випадку ж створення серйозних переваг будуть досягнуті цілі підприємства і таку перебудову можна назвати *вирішальною*.

Успіх перебудови супроводжує ряд передумов. Серед них виділяються:

1)розуміння і прийняття необхідних змін;

2)потреба підвищення гнучкості;

3)спроможність змінювати культуру.

Аналіз досвіду реалізації реінжинірингових процедур 16 крупними західними фірмами дозволяє сформувати матрицю, в основі якої основним умовам успіху перебудови співставлені обумовлюючі їх фактори (табл.2.3.) Найбільшого значення мають зовнішні зв’язки фірми (з постачальниками, споживачами, посередниками), наявність у них чітких цілей, створення комплексних команд управляючих і навчання персоналу; велику роль відіграють також наявність сильного лідера, підготовка програм стимулювання персоналу і встановлення чітких ролей і відповідальності.

Таблиця 2.3.Умови успіху реінжинірингу і формуючі їх фактори.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Умови | Фактори | | | | | | |
|  | Зв’язки | Лідер | Цілі | Команди | Стимулювання | Навчання | Ролі |
| 1 | + | + | + | + |  | + |  |
| 2 | + |  | + | + | + | + | + |
| 3 | + | + | + | + | + | + | + |

Найскладнішою є оцінка вигоди від перебудови. Її доцільно проводити з точки зору вимірювання конкурентоспроможності фірми, формування її ланцюгу цінності. Схема оцінки виглядає у цьому випадку наступним чином.

Виділяються ключові процеси, що визначають ланцюг цінності фірми:

-основна діяльність, у тому числі розробка нових продуктів і технологій, виробництво, збут, післяпродажне обслуговування;

-допоміжна діяльність, у тому числі фінансування, матеріально-технічне забезпечення, робота з персоналом, інформаційне забезпечення, менеджмент;

-ланцюги цінностей постачальників;

-ланцюги цінностей каналів збуту.

*Управління процесом змін.*

***Основні принципи організації процесу перебудови:***

1.Процес перебудови потребує не лише заходів щодо підготовки і здійснення, але й *уваги вищого керівництва*.

2.*Необхідно координувати процес перебудови із звичайною діяльністю організації*. Звичайна проблема - оптимальний розподіл обмежених ресурсів, зокрема кадрових.

3.Відмінності у мотивації співробітників і структурних підрозділів найбільш яскраво проявляються у нестабільному середовищі перехідного періоду, що виявляє *різнонаправленість їх прагнень*. У цій ситуації керівництво повинно протистояти одностороннім поглядам на виникаючі складні комплексні проблеми і координувати діяльність, пов’язані із змінами.

4.Управління змінами включає в себе прийняття і проведення в життя *рішень про початок і систематичне ведення перебудови*, заходах по подоланню опору і організації підтримки.

*Опір змінам в ТНК.*

Адаптивні можливості людини великі, і, як правило, через певний час зміни приживаються і їх сприймають як щось природне. Все ж досить часто зміни (особливо внутрішні, що потребують перебудови поведінки) викликають більший або менший опір. Він легко передбачається, коли зміни торкаються інтересів людей, зменшуючи їх владу, збільшуючи трудове навантаження і т.п. ***Найважливіші фактори***, що обумовлюють таку ситуацію:

-відсутність упевненості у необхідності змін;

-незадовільність змінами, що насаджаються зверху;

-незадоволеність несподіванками;

-небажання приймати непопулярні рішення;

-страх зазнати невдачу (поразку), не виконати поставлені задачі;

-порушення встановленого порядку, звичок і взаємовідносин.

*Типи змін.*

Зміни можуть носити *еволюційний*, природній характер, а можуть бути і *революційними*, виникати як відповідна реакція на зовнішні виклики. В обох випадках мова йде про реактивний тип поведінки організації.

*Планова перебудова.*

Важливо спланувати процес перебудови так, щоб вона здійснювалась у відповідності з реальними потребами компанії і з мінімальними витратами.

При плануванні змін доцільно знайти відповіді на питання:

-Як впливають зміни зовнішнього середовища на фірму?

-Що потрібно здійснити для досягнення основних цілей фірми?

-Що відбудеться, якщо необхідні заходи не будуть здійснені?

-Які зміни ми спроможні здійснити (об’єктивно чи суб’єктивні)?

-Як повинні бути сплановані зміни за часом, щоб вони могли бути нормально сприйняті організацією?

За ступенем участі співробітників у процесі змін можна виділити *нав’язані* зміни, зміни *із* *залученням співробітників* в процес змін (із співучастю) і зміни *із використанням переговорів*.

*Роль новаторів.*

Досвід перебудови організацій показує, що дуже важливим є успішний початок. Недостатньо просто прийняти своєчасне рішення і правильне рішення про необхідність змін, розподілі прав і обов’язків у цьому процесі. Необхідна наявність в організації **новаторів** - людей з критичним мисленням, що люблять і спроможні експериментувати, і які впливають на інших не розмовами про зміни, а особистим прикладом, успіхом свого способу дії.

*Організація управління змінами.*

На практиці використовуються різні організаційні форми управління змінами. Нові організаційні структури можуть носити тимчасовий характер, а можуть стати ядром майбутньої організаційної структури.

Популярною формою управління змінами є *спеціальні проекти і завдання*. У цьому випадку не створюється особлива структура, але в рамках діючої системи співробітнику або цілому підрозділу керівництвом дається додаткове спеціальне завдання тимчасового характеру.

У якості тимчасових організаційних структур використовуються *цільові (робочі) групи*. Вони використовуються або ж на одному із етапів перебудови, або ж на протязі всього процесу для його планування і координації.

Контроль за ефективністю робочої групи посилює такий захід, як *визначення терміну закінчення її діяльності*.

Для вимірювання ефективності змін використовується *метод контрольної групи*.

Успішність перебудови організації потребує синхронізації процесу організаційних перетворень і психологічних здвигів (зсувів) у колективній свідомості.

*Організаційна культура у підтримку змін.*

Для кожної галузі характерний особливий темп змін. Разом з тим кожна організація повинна вибрати свій власний темп змін.

Ефективність процесу змін підтримується орієнтацією співробітників і всього процесу в цілому на пріоритетні цілі. Це допомагає концентрувати обмежені ресурси на найперспективніших напрямках. У підсумку, мотивація персоналу може бути посилена, якщо люди знають, що нововведення заохочуються високими преміями за раціоналізаторство.

*Зміни і культура ТНК.*

На характер змін досить сильно впливають культурні особливості, характерні для даної країни, для корпорації в цілому і окремих її частин, а також професійних груп, що затронуті перебудовую.

Важко вказати всі особливості національної культури, що впливають на менеджмент. Найважливішими є: розподіл соціальних ролей і їх статус; критерії успіху і досягнень в економічному і соціальному житті; повага до віку і старшинства; роль традиційних органів влади і лідерів; співвідношення демократичних і автократичних традицій; співвідношення індивідуалізму і колективізму; пріоритет духовних чи матеріальних цінностей; почуття обов’язку і відданості по відношенню до сім’ї, клану і етнічної групи; характер соціалізації і комунікації; прийнятність і форми зворотного зв’язку, оцінки і критерії; значення релігії у громадському житті і вплив її на економічну діяльність; відношення до інших культур, релігій, етнічних груп, меншостей; відношення до соціальних, технологічних і інших змін; поняття часу і простору.

Комунікації в процесі перебудови можуть полегшуватись наявністю *спільної професійної або організаційної культури*. Професійна культура визначається змістом професійної діяльності, роллю її представників у суспільстві і формується на базі однотипних навчальних програм.

Багато особливо успішно функціонуючі компанії мають свою *власну* *культуру*. Ця культура представляє собою специфічну суміш цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які у такому поєднанні властиві лише даній організації.

До специфічних культурних цінностей організації належать:

-місія і імідж організації (наприклад, високий рівень технології, найвища якість, лідерство у своїй галузі, дух новаторства, відданість професійним ідеалам і т.д.);

-старшинство і влада (посадові повноваження, неформальний особистий вплив, повага старшинства і влади, старшинство як критерій надання владних повноважень);

-розмежування компетенції між підрозділами і керівними працівниками (наприклад, повноваження відділу кадрів, розподіл функцій між замісниками керівників організації, роль і функції служби маркетингу, НДДК відділів, планового і виробничого відділів);

-відношення до співробітників (турбота про людей і їх потреби);

-повага до індивідуальних прав (навчання і можливості підвищення кваліфікації, кар’єра, справедливі принципи оплати, система мотивації);

-рівноправність жінок (відсутність дискримінації, відношення до роботи жінок на керівних посадах, спеціально призначені для жінок посади і недоступні їм особливі пільги);

-критерії вибору на керівні і контролюючі посади (старшинство або ефективність роботи, стилі лідерства, пріоритети при внутрішньому виборі; політичні, етнічні, національні і інші критерії; вплив неформальних відносин і угрупувань);

-організація роботи і дисципліна (свідома або “палочна” дисципліна), пунктуальність, режим роботи (фіксовані часи або гнучкий графік), гнучкість у виконання роботи (переміщення працівників і функції по робочим місцям) і використання нових форм організації роботи);

-стиль керівництва (патерналізм, авторитарний, консультативний або співпраці; використання комітетів і цільових груп; особистий приклад; спроможність до адаптації);

-процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації, індивідуальне або колективне прийняття рішень; необхідність консенсусу);

-інформаційна система (інформованість співробітників, швидкість проходження інформації);

-характер контактів (надання переваги особистим або письмовим комунікаціям, жорсткість або гнучкість у використанні наявних каналів; значення, що надається формальним аспектам; доступність вищого керівництва; спосіб і характер проведення зборів);

-соціальні відносини (хто з ким спілкується під час і після роботи, соціальні бар’єри і умовності, особливі умови, наприклад окрема столова для керівництва або закритий клуб);

-спосіб вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту, спроможність до компромісу, надання переваги офіційним або неофіційним шляхам рішення, участь вищого керівництва);

-оцінка ефективності роботи (формальна або справжня, таємна або відкрита, хто дає, ким і як використовуються результати оцінки);

-залучення (прихильність керівництва і персоналу цілям і політиці організації, лояльність і дух єдності, задоволення роботою).

**2.2.Макроперебудова**

*Політика зовнішньої експансії*

У багатьох галузях м/н конкуренція, затрати на НТ розробки, реорганізацію виробництва і освоєння ринку досягли таких масштабів, що проблема об’єднання, злиття навіть дуже крупних фірм стала питанням виживання. Характерними прикладами цього є хвиля нещодавніх зливань провідних фірм світової фармацевтичної промисловості і стратегічні альянси в авіабудуванні (як у Євро, так і в Азії).

Придбання діючих компаній дозволяє швидше і з меншими затратами завоювати певну частку ринку. У деяких випадках (існує патентний захист, митні тарифи і т.п.) поглинання (злиття) є фактично єдиною можливістю виходу на ринок.

Обов’язковою умовою успіху подібної стратегії розвитку є виконання наступних умов:

1)галузь, у яку направляються інвестиції, повинна оцінюватись як приваблива у поточний момент або в недалекому майбутньому. Ігнорування цієї умови є найпоширенішою причиною невдач при будь-якій політиці злиття/поглинання.

2)затрати на подолання вхідних бар’єрів не повинні з’їдати майбутні прибутки.

3)взаємодія придбаних підприємств із уже наявними повинно давати конкурентні переваги хоча б одному із партнерів по угоді, а краще відразу обом.

М. Портер виділив 4 типи конкретної стратегії в області злиття/поглинань: портфельне управління, реструктуризацію, передачу технологій і розділену діяльність.

*Портфельне управління.*

Філософія портфельного управління основується на диверсифікації діяльності з ціллю підвищення прибутковості бізнесу. Дослідження значної кількості фірм дозволило виявити механізм досягнення цієї цілі.

Успішна реалізація даної стратегії пов’язана із спроможністю менеджменту МНК розпізнавати і купувати недооцінений бізнес. У зв’язку з цим топ-менеджерам надаються широкі повноваження, але накладаються жорсткі обмеження на тип підрозділів у портфелі. Диверсифікація обмежується 3-4 сферами, і активізуються зусилля у тих областях, де фірма займає лідируючі позиції. Питома вага самого великого підприємства обмежується 30% в цілях зниження ризику. Зусилля зосереджуються на виробництвах з низької капіталомісткістю, а потребуючі інтенсивного використання людських ресурсів області виключаються із портфеля. Проникнення на нові ринки здійснюється шляхом купівлі підприємств, а не в результаті внутрішньої перебудови. Керівництво фірми завжди готово (має політичну волю) продати як збитковий бізнес, так і за наявності вигідної пропозиції прибуткове підприємство. Воно спроможне навіть відмовитись від діяльності в реальному секторі і піти на фінансові ринки, якщо там більш сприятливі умови або компанія за якимись причинами неуправляєма.

*Реструктуризація.*

На відміну від портфельного управління, де головна фірма виступає в основному в якості банкіра і контролера, концепція реструктуризації потребує *активної участі керівництва МНК* у внутрішній перебудові нового бізнесу.

Філософія даного підходу основується на *купівлі недорозвинутих, що погано управляються і мають слабкі ринкові позиції, але перспективних фірм у привабливих галузях*. Купівля таких фірм значно знижає вартість входу на вибраний ринок. Крім того, частина компанії, яка не представляє інтересу для подальшого розвитку бізнесу, продається, що також покращує фінансовий аспект операції. Основною процедурою є перебудова купленого підприємства для виводу його в лідери. Для цього часто змінюються менеджмент, стратегія, технологія і навіть ринкова ніша. Фактично мова йде про створення нового виду бізнесу, і цим реструктуризація принципово відрізняється від портфельного управління.

Аналіз розвитку крупних компаній у 50-80 рр. на основі диверсифікації дозволив дати таку оцінку ефективності придбання незв’язаного бізнесу: особливий успіх політика диверсифікації приносила лише компаніям, які розвивались у *взаємодоповнюючих сферах діяльності*.

М. Портер виділив два типи взаємовідносин у ланцюгу цінностей компанії, які справді створюють ефект синергії і призводять до успіху перебудови. Перший тип - це спроможність переносити знання і уміння, накоплені в одному ланцюгу, в інший, аналогічний першому. Стратегія розвитку, основана на даному принципі, отримала назву *передача технологій*. Другий тип - розподіл діяльності - оснований на використанні фірмових ресурсів *в інтересах різних напрямків діяльності* (бізнесів) компанії. Саме ці дві стратегії є найперспективнішими, але вони потребують і особливого управлінського мистецтва для успішної реалізації.

*Передача технології.*

Передача технології ефективна, якщо лише призводить до отримання конкурентних переваг.

Дана стратегія передбачає наявність досить *автономних, але співпрацюючих бізнес-одиниць*. Керівники МНК у процесі подібної перебудови відіграють роль інтеграторів, а одним із головних каналів передачі технології служить організація спільних (із представників різних бізнес-одиниць) комітетів і цільових проектних команд. МНК мають явні переваги при реалізації даної стратегії, так як поряд з підтримкою, обумовленою входженням підприємства в національний кластер, утворюється і м/н ланцюг цінностей.

*Розподіл діяльності.*

Головна ідея розподілу діяльності - збільшення інтенсивності використання наявних ресурсів і, як наслідок, зниження вартості продукції компанії. Інша перевага реалізації концепції розподілу діяльності - підвищення стійкості компанії за рахунок розширення асортименту.

У якості прикладів можна привести як організацію підприємства у вигляді комбінату (використання однієї вихідної сировини для різних виробництв), так і продаж продукції через один канал збуту. *Procter&Gambly використовує одну і ту ж систему дистриб’юції і для паперових рушників, і для підгузників, а оптова компанія McKesson одночасно просуває фармацевтичні товари і лікери.*

***Розвиток внутрішнього підприємництва.***

Проблема диференціації продукту особливо актуальна для МНК, що діють у неоднорідному м/н середовищі і мають із-за цього додаткові маркетингові і організаційні проблеми. Все частіше приходиться приймати нестандартні рішення,

що потребують взаємодії функціональних служб, багаточисельних узгоджень. Крім того, в наслідок просування по ієрархічному ланцюгу інформація про проблему стає все менш точною, частково втрачається.

Відповіддю на ці проблеми стало виділення *центрів відповідальності*. Децентралізація скорочує кількість зв’язків, прискорює процес прийняття рішень, робить прозорою систему відповідальності.

Ступінь незалежності підрозділів може бути різним. Розрізняють *центри формування вартості*, що характеризуються власним обліком витрат, і *центри прибутку,* відповідальні на ефективність певної діяльності. Центри прибутку, в свою чергу, можуть мати різний ступінь юридичної самостійності. Вони можуть бути виділені чисто організаційно всередині компанії, бути філією або дочірнім підприємством.

*Децентралізоване управління* - це стиль управління і організаційна форма, направлена на розширення і активізацію підприємництва на рівні підрозділів і в той же час на збільшення синергії за рахунок координації внутрішньокорпоративної діяльності.

Двоєдина задача децентралізованого управління вимагає реалізації принципів:

-децентралізація інтегрального підприємницької відповідальності;

-створення організації, орієнтованої на споживача;

-розвиток внутрішнього підприємництва;

-децентралізація функцій до тих пір, поки не спостерігається зниження ефекту масштабу;

-регулювання внутрішніх відносин на договірній основі;

-формування самовивчальної організації.

*Створення організації, орієнтованої на споживача.*

Цей принцип передбачає встановлення безпосереднього зв’язку із споживачем шляхом створення відповідної організаційної структури і стереотипу поведінки персоналу форми.

Проблема структури важлива, так як без відповідності організаційної структури ринковій ніші, на яку зорієнтована компанія, неможливо оперативно задовольняти запити споживачів. Якщо фірма достатньою мірою диверсифікована, то вона, як правило, повинна організовувати збут за регіональним принципом. Це обумовлено незручністю для споживача контактувати на одній фірмі з рядом співробітників. При цьому виникає і проблема координації їх діяльності. Якщо ж фірма спеціалізована або її продукти орієнтовані на дуже спеціальні сегменти ринку, то, як відомо, оптимальним рішенням є продуктова організація.

*Децентралізація інтегральної підприємницької відповідальності.*

Менеджер розпоряджається чужими коштами, і процедура оцінки успішності його діяльності, порядок компенсації збитків і особиста відповідальність керівника повинні бути сконструйовані і введені свідомо. При цьому центральне питання - вибір показників, на базі яких можна було б будувати всю процедуру.

Визначаються задачі кожного підрозділу і відслідковується ступінь їх досягнення.

*Стимулювання внутрішнього підприємництва.*

Особливістьвнутрішнього підприємництва полягає в тому, що з одного боку менеджер виступає як керівник незалежної господарської одиниці, а з другого - є членом єдиної управлінської команди корпорації. Як наслідок, він повинен приймати самостійні рішення і вміти узгоджувати в необхідних випадках свої дії з керівництвом фірми або централізованими службами. Таким чином, у інтрапренера подвійна позиція - він може користуватись підтримкою компанії (інформаційною, фінансовою, організаційною і т.д.), використовувати фірмову синергію і в той же час, коли це доцільно, приймати самостійні рішення, гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

*Межі децентралізації.*

Успіх введення децентралізованого управління пов’язаний як з рішучістю проведення перебудови (вище керівництво не повинно вмішуватись у сфери компетенції керівників підрозділів після того, як вони чітко окреслені), так і з формуванням згуртованості компанії.

Х.Віссема виділяє 2 сторони згуртованості: *структурну* (“жорстку”) і *поведінкова* (“м’яку”). Перша включає складання загальних планів, проектування структури, загальну комунікаційну систему, а також “корпоративність”, що виражається у підтримці “домашнього” стилю, офіційної публікації місії і історії компанії, фінансової підтримки і т.п. Поведінкова сторона охоплює те, що називають корпоративною культурою (норми, цінності, а також ритуали, символи, легенди, поведінку в побуті, корпоративний імідж, відношення з колегами і клієнтами).