



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

# МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Дніпро  
2018

УДК 339.97  
М 59

*Затверджено до друку вченою радою  
Університету імені Альфреда Нобеля  
(протокол № 9 від 20 грудня 2018 р.)*

**Автори: Г.Я. Глуха, С.Б. Холод, В.Є. Момот, О.А. Євтушенко.**

*Рецензенти:*

**Ю.Є. Петруня**, доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту ЗЕД УМСФ України;

**А.О. Задоя**, доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та економічної теорії  
Університету імені Альфреда Нобеля.

М 59 Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / Г.Я. Глуха, С.Б. Холод, В.Є. Момот, О.А. Євтушенко. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. – 72 с.

ISBN 978-966-434-441-5

У навчальному посібнику з дисципліни «Міжнародний менеджмент» розкрито зміст основних тем, що входять до програми цієї дисципліни.

Навчальний посібник, який побудовано у формі слайд-конспекту, містить ключові терміни, поняття, класифікаційні та сутнісні ознаки процесів, що становлять застави управлінської діяльності у сфері міжнародного бізнесу. Комплексний характер подання матеріалів та їх чітке структурування сприяють ефективному засвоєнню знань. Може бути використаний як для роботи в аудиторії, так і для самостійного опрацювання. Рекомендовано здобувачам другого магістерського рівня спеціальності «Менеджмент» та інших спеціальностей, які зацікавлені у формуванні відповідних компетентностей.

**УДК 339.97**

ISBN 978-966-434-441-5

© Г.Я. Глуха, С.Б. Холод, В.Є. Момот,  
О.А. Євтушенко, 2018

© Університет імені Альфреда Нобеля,  
оформлення, 2018

## ЗМІСТ

<b>Тема 1.</b> Основи міжнародного менеджменту.....	4
<b>1.1.</b> Завдання дисципліни «Міжнародний менеджмент». Визначення та функції міжнародного менеджменту (ММ).....	5
<b>1.2.</b> Основні етапи розвитку і характерні риси міжнародного бізнесу (МБ).....	9
<b>1.3.</b> Міжнародні компанії (МК) і їхня роль в МБ .....	10
<b>Тема 2.</b> Середовище міжнародного менеджменту .....	12
<b>2.1.</b> Особливості середовища міжнародного менеджменту. Методика аналізу зовнішнього середовища .....	13
<b>2.2.</b> Особливості діяльності менеджерів міжнародних компаній .....	15
<b>Тема 3 .</b> Кроскультурна специфіка ведення міжнародного бізнесу. Досвід організації менеджменту в різних країнах.....	19
<b>3.1.</b> Кроскультурний менеджмент і його характеристика .....	20
<b>3.2.</b> Класифікація ділових культур. Моделі організаційних (корпоративних) культур .....	24
<b>3.3.</b> Національні моделі менеджменту.....	27
<b>Тема 4.</b> Прийняття рішень у міжнародних корпораціях.....	30
<b>4.1.</b> Суть і особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях. Методи прийняття рішень.....	31
<b>4.2.</b> Вплив національних культур на прийняття управлінських рішень .....	34
<b>Тема 5.</b> Стратегія і планування в міжнародних компаніях.....	36
<b>5.1.</b> Суть стратегічного планування в міжнародних компаніях. Процес стратегічного планування та його етапи.....	37
<b>5.2.</b> Основні типи стратегій міжнародних компаній .....	40
<b>Тема 6.</b> Організаційний розвиток міжнародних компаній.....	43
<b>6.1.</b> Основні типи організаційних структур міжнародних компаній .....	44
<b>6.2.</b> Теоретичні основи організаційного розвитку. Види і напрямки організаційних перетворень .....	47
<b>6.3.</b> Міжнародні стратегічні альянси .....	50
<b>Тема 7.</b> Управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі .....	52
<b>7.1.</b> Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях. Команди в міжнародних компаніях.....	53
<b>7.2.</b> Характеристика підходів до формування мотивації. Мотивація в різних національних моделях менеджменту.....	58
<b>Тема 8.</b> Управління та комунікації в міжнародних компаніях .....	60
<b>8.1.</b> Природа і особливості управління в міжнародних компаніях.....	61
<b>8.2.</b> Моделі лідерства в міжнародних корпораціях.....	64
<b>8.3.</b> Міжнародні ділові комунікації.....	67

# **ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**1.1. Завдання дисципліни «Міжнародний менеджмент».  
Визначення та функції міжнародного менеджменту (ММ).**

**1.2. Основні етапи розвитку і характерні риси міжнародного  
бізнесу (МБ).**

**1.3. Міжнародні компанії (МК) і їхня роль в МБ.**

## **1.1. Завдання дисципліни «Міжнародний менеджмент». Визначення та функції міжнародного менеджменту (ММ)**

*Що таке менеджмент?*

Менеджмент – це мистецтво використання ресурсів для досягнення цілей

Ми вивчаємо менеджмент, щоб розуміти:

- Чому одні фірми досягають успіху, а інші – розоряються?
- Як організувати роботу в фірмі, щоб успішно досягати своєї мети?

*Сучасна тенденція:*

Зростання попиту на менеджерів зі знаннями та навичками управління міжнародними компаніями

У результаті вивчення дисципліни «Міжнародний менеджмент» здобувачі повинні оволодіти мисленням, філософією і психологією бізнесу глобального масштабу та набути навичок швидкої адаптації до мінливих умов глобального середовища.

### Міжнародний менеджмент

Це особливий вид менеджменту, його головною метою є виконання основних управлінських функцій для забезпечення конкурентоспроможності компанії за рахунок ведення бізнесу в різних країнах з відповідним залученням різних економічних, соціальних, демографічних, культурних факторів.

### *Завдання міжнародного менеджменту:*

1. Комплексне вивчення, аналіз і оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу з метою пошуку і реалізації додаткових джерел конкурентних переваг фірми.
2. Поглиблений аналіз і оцінка культурних особливостей кожної країни, у якій компанія здійснює діяльність.
3. Оцінка, вибір і практичне використання різних організаційних форм для здійснення закордонних операцій фірми.
4. Пошук, розвиток та ефективне використання можливостей міжнародного бізнес-сервісу у сферах фінансового, технологічного та інформаційного обслуговування економічних операцій.
5. Формування та розвиток мультинаціонального колективу компанії і її підрозділів у країнах базування та перебування.

### **DaimlerChrysler: злиття «рівних» або кричущий обман**

16 листопада 1998 р. Daimler-Benz зробив для купівлі Chrysler додаткову емісію 36 млрд дол., що збільшило капіталізацію Daimler-Benz до 84 млрд дол.

На початку 2000 р. ринкова вартість акцій DaimlerChrysler, що перебувала в колапсі, становила всього 39 млрд дол., менше однієї Daimler-Benz до угоди.

Chrysler «кровоточила» грошима

У другій половині 2000 р. вона втратила 1,8 млрд дол. і ще 5 млрд дол. від втрати продажів. І це в той час, коли справи у GM і Ford йшли добре.

#### **Вина Daimler**

Моральний фактор – одна культура у веденні справ більш консервативна, інша – агресивна, навіть нещадна; одна схильна до формальних відносин, інша до неформальних; одна наполягає на дотриманні стандартів операційних процедур, інша допускає велику свободу від обмежень; в одній панує бухгалтерський і контролерський менталітет з акцентом на аналізі витрат і жорсткості бюджету, в іншій – менталітет торговців з акцентом на максимальне виробництво на продаж і гнучкість операцій, навіть коли витрати іноді виходять за звичайні межі. Також сюди можна додати національне питання (протистояння німців і американців).

#### **Вина Chrysler**

До 1999 р. салони Chrysler були заповнені застаріваючими моделями, включаючи важливі для її репертуару міні-вени, що мали вже п'ятирічний вік.

Величезний попит на пікапи Ram, джипи Grand Cherokee і Dodge спричинив необґрунтовану впевненість, що хороші часи триватимуть вічно.

Chrysler нестримно витрачала гроші, а її підприємницька культура діяла безконтрольно.

Безконтрольність підприємницької культури вела до погано налагодженої комунікації і координації, до того, що кожна команда сама купувала свої комплектуючі, такі як платформи і частини для різних класів автомобілів, не отримуючи тим самим економії за рахунок масштабів виробництва.

#### **Зовнішні фактори**

Злиття відбулося тоді, коли і автобудівельна промисловість, і економіка в цілому перебували на порозі спаду.

*Методологічною основою міжнародного менеджменту є:*

- Загальний менеджмент.
- Порівняльний менеджмент.

*Провідні теорії ММ:*

Теорія прямих іноземних інвестицій.

Класична теорія капіталу.

Теорія монополій.

Теорія олігополістичної паралельної поведінки.

Теорія життєвого циклу товару Р. Вернона.

Теорія ММ, орієнтована на трансфер ресурсів (Дж. Файервезе).

Біхевіористична теорія інтернаціоналізації У. Ахароні.

«Діамантова» теорія М. Портера.

Теорія інтернаціоналізації.

Теорія інтернаціоналізації Йохансона-Валних.

Еклектична теорія міжнародного виробництва Дж. Даннінга.

Теорія глобальної конкуренції М. Портера.

Ресурсоорієнтована теорія ТНК.

Теорія операційної гнучкості Б. Когута.

Теорія «блакитного» і «рожевого» океану Чана Кіма.

Теорія метакапіталізму Г. Мінса і Д. Шнайдера.



## 1.2. Основні етапи розвитку і характерні риси міжнародного бізнесу (МБ)

Міжнародний бізнес являє собою модель ділової взаємодії фірм або їх підрозділів, що розташовані в різних країнах.

I етап – ера комерції (1500–1850 рр.) характеризується прагненням пошуку величезних особистих вигід, які пов'язані з торгівлею колоніальними товарами в європейських країнах.

II етап – ера експансії (1850–1914 рр.) визначається остаточним оформленням і структуризацією колоніальних імперій.

III етап – ера концесій (1914–1945 рр.) характеризується перетворенням компаній-концесіонерів, що оперували на колоніальних ринках, у свого роду автономні економічні держави.

IV етап – ера національних держав (1945–1970 рр.) характеризується використанням «пакетів розвитку» (певними наборами рішень).

V етап – ера глобалізації (із 70 рр. XX ст.) передбачає революційні технологічні зміни, формування єдиних фінансових ринків, ринків ресурсів, товарів.

Основні риси міжнародного бізнесу:

1. Прагнення використовувати для підвищення ефективності ділових операцій *переваги виходу за межі* суто національних кордонів.
2. Істотно варіюється залежно від глибини залучення (рівня інтернаціоналізації), від *бізнесу в одній країні до багатонаціонального бізнесу*.
3. Інтернаціоналізація сприяє доступності фірм до глобального бізнес-сервісу.
4. Врахування в діяльності компаній *культурного фактора*.
5. Міжнародний бізнес – це *система професійних знань* більш високого рівня.
6. Інформація є головним стратегічним ресурсом, а адаптивність – головною стратегічною зброєю.
7. Бізнес може використовувати зворотну оцінку ситуації в країні.
8. Міжнародний бізнес може неявно підтримуватися своїми державами для боротьби з конкурентами.
9. *Глобальний характер* міжнародного бізнесу є його найважливішою визначальною рисою сьогодні.

### 1.3. Міжнародні компанії (МК) і їхня роль у міжнародному бізнесі

Об'єктом міжнародного менеджменту є підприємства та їх об'єднання, які беруть участь у міжнародному бізнесі (міжнародні корпорації, міжнародні компанії).

*Міжнародна корпорація* розглядається як об'єднання юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності в двох і більше країнах, де вона забезпечує взаємопов'язану політику, формує стратегію та здійснює координацію завдяки одному або кільком центрам прийняття рішень.

#### Визначення ТНК (ООН)

ТНК – це підприємство, яке об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності в двох і більше країнах, проводить координуючу політику і втілює в життя загальну стратегію через один або більше центрів прийняття рішень.

#### Визначення ТНК ОЕСР

ТНК – це група компаній приватної, державної або змішаної форм власності, яка розташована в різних країнах, при цьому одна або більше компаній може істотно впливати на діяльність інших, особливо у сфері обміну знаннями і ресурсами.

#### Критерії ТНК:

- Структурний критерій (мережа філій в різних країнах).
- Критерій результативності (ринкова вартість капіталу, обсяги продажів, прибуток, активи).
- Критерій поведінки (вищий менеджмент мислить інтернаціонально).

Forbes за підсумками 2017 р. подав свіжий рейтинг 2000 найбільших публічних компаній у світі. Найбільше їх у США (565) і Китаї (263). Українських компаній в рейтингу немає.

Усього в списку корпорації з 58 країн, загальна виручка яких становить більше 35 трлн дол., чистий прибуток – 2,5 трлн дол.

Місце в списку визначається за чотирма показниками: виручка, чистий прибуток, активи і капіталізація.

**Топ-10 найдорожчих компаній світу в 2018 р. (млрд дол.):**

1. Apple Inc. – 904,61.
2. Alphabet Inc. – 782,68.
3. Microsoft – 681,58.
4. Amazon Inc. – 628,78.
5. Berkshire Hathaway Inc. – 518,55.
6. Facebook – 518,37.
7. Johnson & Johnson – 394,54.
8. JPMorgan Chase – 389,55.
9. Exxon Mobil – 368,5.
10. General Electric – 157,92.

Для порівняння – видаткова частина бюджету Німеччини в 2011 р. становила 305,8 млрд. євро (майже 438 млрд дол.).

Під контролем ТНК перебувають окремі товарні ринки: 90% світового ринку пшениці, кави, кукурудзи, лісу, тютюну та залізної руди, 85 – ринку міді і бокситів, 80 – ринку чаю та олова, 75% – ринку сирової нафти, натурального каучуку і бананів.

# **СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 2.1. Особливості середовища міжнародного менеджменту.  
Методика аналізу зовнішнього середовища.**
- 2.2. Особливості діяльності менеджерів міжнародних  
компаній.**

## 2.1. Особливості середовища міжнародного менеджменту. Методика аналізу зовнішнього середовища

Під середовищем міжнародного менеджменту розуміється сукупність різного роду відносин та інтересів певних груп і організацій, що впливають на діяльність компанії у всіх країнах, де вона здійснює свої ділові операції.

### *Географічні фактори середовища діяльності міжнародних корпорацій:*

- середовище материнської країни;
- середовище приймаючих країн;
- нейтральне середовище.

### *Інституційні фактори міжнародного середовища*

**Політико-правове середовище міжнародних корпорацій** – це система органів законодавчої, виконавчої та судової влади і законодавчих актів, які здійснюють регулювання ділових операцій міжнародних компаній.

**Економічне середовище міжнародних корпорацій** – являє собою сукупність економічних відносин і ресурсів країн, де компанія здійснює свої операції.

**Технологічне середовище міжнародних корпорацій** – це сукупність технологічних процесів, які використовуються у країнах, де компанія здійснює свої операції.

**Соціально-культурне середовище** формується сукупністю етнічних і культурних характеристик, відповідних національних стереотипів поведінки населення країн, де компанія здійснює свої операції.

**Політична складова формується:**

- з урядових позицій щодо міжнародних операцій;
- ефективності державного управління;
- політичної стабільності.

**Правова складова включає національне та міжнародне право.**

Національне право може базуватися на чотирьох правових системах:  
**Звичайне** право ґрунтується на традиції, прецеденті, звичаї, а ключову роль у тлумаченні законів відіграють суди.

**Цивільне право** базується на детально розроблених комплексах законів, які зведені в певні кодекси, які і становлять основу ведення бізнесу.

**Теократичне право** має в основі релігійні заповіді.

**Соціалістичне право** базується на марксистських принципах класового суспільства.

**Міжнародне право** – система міжнародних правових актів, а також неписаних домовленостей, які регламентують міжнародний рух активів і захист прав та інтересів юридичних і фізичних осіб.

**Методика аналізу зовнішнього середовища (PEST-аналіз):**

**Крок перший:** визначаємо фактори для аналізу.

**Крок другий:** визначаємо ступінь впливу факторів.

**Крок третій:** проводимо оцінку ймовірності зміни фактора.

**Крок четвертий:** оцінка реальної значущості факторів.

Чим вище реальна значущість фактора, тим більше уваги і зусиль слід приділяти зниженню негативного впливу фактора на бізнес.

**Крок п'ятий:** складання зведеної таблиці PEST-аналізу

## 2.2. Особливості діяльності менеджерів міжнародних компаній

### Хто такий менеджер?

Менеджер – це керівник або управляючий, який:

- займає постійну посаду в організації;
- має професійну підготовку;
- має здібності для роботи з людьми;
- виконує чотири функції управління;
- може приймати управлінські рішення і несе за це відповідальність.

### Міжнародний менеджер виконує такі 7 ролей:

- організатора стратегічного пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку;
- стратегічного мотиватора;
- культурного аналітика;
- ефективного організатора і керівника інтернаціонального колективу;
- дипломата;
- громадського діяча;
- стратегічного оптимізатора міжнародного бізнесу.

### Альтернативні підходи до навчання менеджменту:

- 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.

Кейс-метод – розробка Гарвардської школи бізнесу в 1921 р., активно він почав використовуватися в повоєнний час.

Метод досліджень Чиказької школи бізнесу базується індивідуальних підходах та стимулюванні самостійних досліджень здобувачами, вивченні публікацій і діяльності корпорацій з певних питань, подальшому обговоренні отриманих висновків і результатів і внесення пропозицій щодо прийняття відповідних рішень у компаніях.

Підхід Кейптаунського університету полягає в залученні до викладання менеджерів-практиків, які мають певний досвід викладацької діяльності.

Японський підхід до навчання менеджменту передбачає підготовку фахівців в освітніх центрах усередині компаній з орієнтацією на власний досвід фірми.

### **Робота менеджера [2, с. 19–20].**

Наведене нижче тестування, розроблене 37-річним менеджером великої процвітаючої компанії, допоможе управляючому самостійно провести оцінку своєї діяльності. З пропонувананих варіантів відповіді, слід обрати той, який описує найбільш близьку для менеджера модель поведінки:

- А. Мені це приносить велике задоволення. Це цілком прийнятно.
- В. У цілому це було приємно і прийнятно.
- С. У мене немає конкретного ставлення до цього. Для мене це було б однаково приємно і неприємно.
- Д. Це було б трохи неприємно для мене.
- Е. Це було б вкрай неприємно для мене.





13. Характер моєї роботи вимагає, що б я кожного тижня прочитував 100–200 сторінок спеціальних матеріалів. АВСДЕ.

14. Принаймні одну ніч на тиждень мені доводиться проводити поза містом. АВСДЕ.

15. Робота мого відділу настільки пов'язана з роботою інших відділів, що поділ функцій і відповідальності досить довільний. АВСДЕ.

16. Можливо, через рік я отримаю підвищення в інший відділ, де робота аналогічна моїй. АВСДЕ.

17. За той час, що я тут працюю, або вся компанія, або мій відділ щорічно реорганізуються. АВСДЕ.

18. Хоча в перспективі у мене кілька просувань за посадою, я, тим не менше, не бачу для себе об'єктивної можливості зробити кар'єру. АВСДЕ.

19. Хоча в перспективі у мене кілька підвищень за посадою, на мою думку, у мене немає реального шансу стати членом керівництва компанії. АВСДЕ.

20. Хоча у мене є багато ідей щодо того, як поліпшити роботу, у мене немає безпосереднього впливу ні на кадрову, ні на ділову політику мого відділу. АВСДЕ.

21. У моїй компанії недавно організовано центр тестування, де мені й іншим менеджерам моєї компанії належить пройти психологічні тести для визначення наших можливостей. АВСДЕ.

22. Моя компанія виступає відповідачем у справі про порушення антитрестівського законодавства, і, якщо справа дійде до суду, то, можливо, доведеться давати свідчення щодо деяких рішень, які були прийняті кілька років тому. АВСДЕ.

23. У моєму відділі комп'ютери й інша електронна техніка постійно змінюються на більш досконалі моделі, тому безперервно доводиться вчитися. АВСДЕ.

24. Термінал і екран комп'ютера, що встановлені в моєму офісі, можуть вимикатися в офісах моїх начальників без мого відома. АВСДЕ.

Підрахунок: 4 бали за кожну відповідь А, 3 – В, 2 – С, 1 – Д, і 0 – Е. Слід підрахувати загальну суму, розділити на 24 і округлити отримане число до десятків.

# **КРОСКУЛЬТУРНА СПЕЦИФІКА ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ. ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В РІЗНИХ КРАЇНАХ**

- 3.1. Кроскультурний менеджмент і його характеристика.
- 3.2. Класифікація ділових культур. Моделі організаційних (корпоративних) культур.
- 3.3. Національні моделі менеджменту.

### **3.1. Кроскультурний менеджмент і його характеристика**

#### **Контракт**

Для жителів Швейцарії, Німеччини, Скандинавських країн, США та Великобританії це документ, який підписаний сторонами для того, щоб потім дотримуватися умов. Підписи сторін надають йому сенс остаточного і безповоротного рішення.

Японець дивиться на контракт як на попередній документ, який може бути змінений або написаний заново залежно від обставин, що змінилися.

Південноамериканець переконаний, що договір – це ідеал, який не піддається сумнівам і приймається сторонами, щоб уникнути зайвих суперечок.

#### **Self-reference criterion – SRC**

Критерій самосприйняття полягає в неусвідомленому сприйнятті інших культурних цінностей через власні, що створює проблеми при веденні бізнесу за кордоном.

#### **Правила ведення МБ**

1. Не буває поганих чи добрих культур. Усі культури просто різні.
2. Продавець повинен пристосовуватися до культури і традицій покупця.
3. Гості повинні пристосовуватися до місцевих звичаїв.
4. Не допустимим є протиставлення і порівняння місцевої культури і культури власної країни.
5. Не допустимим є засудження інших культур.
6. Необхідно проявляти толерантність до партнерів з різних культурних середовищ.

### **Кроскультурний менеджмент**

Це управління відносинами, які виникають на межі національних і організаційних культур, дослідження причин міжкультурних конфліктів і їх нейтралізація, пояснення і використання при управлінні організацією закономірностей поведінки, властивих національній діловій культурі.

---

---

---

---

---

*Окремі матеріали з проблематики кроскультурного менеджменту з'являються у пресі в 50–60 рр. XX ст., але справжній інтерес виникає наприкінці 80–90 рр. XX ст. в США, Європі. Основоположними вважаються дослідження голландців Герта Гофстеде і Фонса Тромпенаарса, американців Едварда і Майлдред Холлів.*

---

---

---

---

---

### **Герт Гофстеде**

«Джерела програмування розуму кожної людини створюються соціальним середовищем, у якому вона виховується і набуває життєвого досвіду. Це програмування починається в родині, продовжується на вулиці, в школі, компанії друзів, на роботі».

---

---

---

---

---

### **Національна ділова культура**

Відображає норми, цінності і правила, які притаманні певній національній культурі.

---

---

---

---

---

Американський національний стереотип:

- жорсткий прагматизм;
  - цільовий динамізм;
  - серйозне ставлення до часу;
  - індивідуалізм;
  - щирість, дружелюбність;
  - поділ особистого і ділового;
  - патріотизм.
- 
- 

Англійський національний стереотип:

- прагматизм;
  - бізнес як спорт;
  - негативне ставлення до ефемерних проєктів;
  - почуття власної гідності;
  - повага до традицій;
  - етноцентризм (толерантний);
  - висока ефективність менеджменту.
- 
- 

Французький національний стереотип:

- інтелектуальність;
  - нерішучість;
  - неприйняття компромісів;
  - висока культура спілкування, свобода, гумор;
  - надавання переваг добре відпрацьованим схемам у бізнесі.
- 
- 

Близький і Середній Схід:

- дружелюбність, довіра, неспішність у справах;
  - орієнтація на процес, а не на результат;
  - прагнення уникнути конфронтації;
  - майстерність компліментів;
  - страх втратити обличчя;
  - емоційність;
  - урахування невербальних сигналів.
- 
- 
-

Китайський національний стереотип:

- поєднання покірності і наполегливості;
- можливість обману;
- висока працездатність;
- повага до традицій, ритуалів;
- сприйнятливий до гумору;
- змішання ділових і сімейних зв'язків.

Японський національний стереотип:

- безмежна працьовитість, терпіння;
- прагнення до досконалості;
- традиціоналізм;
- колективізм;
- делікатність, повага, акуратність;
- самовладання;
- підпорядкування інтересам фірми.

Слов'янський національний стереотип:

- зосередження уваги на загальній меті, а не на шляхах її досягнення;
- схематичні бізнес-плани;
- на першому місці індивідуалізм, успіх, кар'єра;
- не бережуть традиції;
- у почуттях – золота середина;
- гумор;
- не люблять ризик, але азартні;
- імпульсивність;
- принциповість;
- нестандартність рішень;
- прагнення до тіньового бізнесу;
- працьовитість пропорційна матеріальному стимулюванню.

## 3.2. Класифікація ділових культур. Моделі організаційних (корпоративних) культур

**Чотирифакторна модель ділової культури Г. Хофстеде враховує такі параметри:**

- а) співвідношення індивідуалізму і колективізму;
- б) дистанція влади;
- в) гендерне співвідношення (маскулінізм і фемінізм);
- г) ставлення до невизначеності.

### **Конфуціанський динамізм**

Цей п'ятий фактор відображає співвідношення *довгострокової та короткострокової орієнтації в діловій культурі різних країн.*

**Ф. Тромпенаарс** досліджував різні ділові культури залежно від ступеня готовності дотримуватися законів або знаходити підстави для їх порушення. У зв'язку з цим національні культури були поділені таким чином:

- культури переважно універсальних істин (Канада, США, Англія, Скандинавські країни);
- культури переважно конкретних істин (країни Азії, Латинської Америки, Південної Європи).

### **Едвард Холл**

У будь-якому суспільстві існують відмінності в статусі людей. Статус визначається особистими досягненнями і відомим становищем предків, віком, статтю, освітнім цензом, професією.

Едвард Холл усі країни світу умовно поділяє на дві групи:

- а) група, де статус визначається на підставі особистих якостей і вчинків, тобто доля перебуває в руках самої людини: США, Скандинавські країни, Голландія;
- б) група, де статус залежить від зовнішніх чинників (соціального контексту), часто не пов'язаних з вчинками і поведінкою людини (походження, приналежність, освіта, спадок, релігія, раса й ін.): Індія, країни Південної і Південно-Західної Європи, країни Сходу, Латинська Америка.



### **Сфери впливу культури на діяльність у міжнародному бізнесі:**

- монохронність і поліхронність;
  - орієнтація на угоду – орієнтація на взаємини;
  - емоційно виражені – емоційно нейтральні культури;
  - низький контекст проти високого контексту;
  - фемінізм проти маскулінізму;
  - висока дистанція влади проти низької;
  - неформальні процедури проти формальних;
  - колективізм проти індивідуалізму;
  - безпека проти ризику;
  - централізація проти децентралізації при ухваленні рішень;
  - короткострокова орієнтація проти довгострокової;
  - стабільність проти інновацій.
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

### **Підходи до побудови корпоративної культури**

**1-й підхід:** незалежність корпоративної культури від національної.

**2-й підхід:** взаємозв'язок корпоративної та національної культур при домінуючій ролі національної культури.

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Основні параметри моделей організаційних культур Ф. Троменаарса і Ч. Хемпден-Тернера:**

- ступінь централізації управління і дистанція влади (переваги при вирішенні дилеми: ієрархічність – егалітаризм);
  - ступінь формалізації управлінських функцій (дилема: високий ступінь запобігання невизначеності – низький ступінь запобігання невизначеності);
  - цільова спрямованість діяльності (дилема: орієнтація на особистість і міжособистісні відносини – орієнтація на вирішення завдань, досягнення цілей).
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

**Чотири моделі організаційної (управлінської) культури по Ф. Тромнаарса - Ч. Хемпден-Тернера**

**«Інкубатор»**

- Егалітарний тип культури (низький ступінь централізації).
- Низький ступінь формалізації.
- Спрямована на розвиток особистості.
- Важливий аспект мотивації для співробітника – можливість удосконалення і самореалізації.
- Характерна для США, Канади, Великобританії.

**«Керована ракета»**

- Егалітарний тип культури (низький ступінь централізації, відстань між верхніми і нижніми ступенями влади невелика).
- Високий ступінь формалізації відносин.
- Спрямована на вирішення конкретного завдання або досягнення конкретного результату.
- Характерна для англо-саксонських і північно-європейських країн.

**«Ейфелева вежа»**

- Ієрархічна структура з обмеженим делегуванням влади і високою централізацією.
- Високий ступінь формалізації.
- Функціональні обов'язки для кожного співробітника детально визначені на кожному рівні управління.
- Характерний ретельний контроль за виконанням функціональних обов'язків.
- Має яскраво виражену рольову орієнтацію.
- Характерна для Південно-Західної і Центральної Європи.

**«Сім'я»**

- Структура управління має яскраво виражений ієрархічний характер.
- Низький ступінь формалізації відносин. Функції працівників нижчого рівня нечітко формалізовані.
- Орієнтація на вказівки зверху.
- Характерна для Південно-Західної і Центральної Європи, Японії.

### 3.3. Національні моделі менеджменту

На сьогодні в менеджменті існує три основні національні школи: японська, європейська та американська.

#### *Американська модель менеджменту*

Американська модель управління зароджувалася на рубежі XIX–XX ст., коли в США переживали економічний бум. Відповідно до американської моделі менеджменту, головне для менеджера – загальна підготовка і вроджене чуття, завдяки яким менеджер зможе успішно працювати в будь-якій сфері бізнесу.

Характерними рисами американської моделі є: підтримка постійного контакту з клієнтами та споживачами; орієнтація на енергійні й швидкі дії; ділові відносини ніколи не поєднуються з особистими; люди – це основне джерело трудових ресурсів; метод «батого і пряника»; людина повинна бути господарем своєї долі; збереження почуття гордості незалежно від ситуацій, що дозволяє підтримувати продуктивність на високому рівні; надання персоналу певної частки свободи, що заохочує їх винахідливість і т. д.

Багато в чому особливості цієї моделі обумовлені національними особливостями американців: здатністю боротися до кінця, утверджувати свою перевагу і життєвість. Вони підкреслюють свою винятковість, прагнуть домагатися швидкого і великого успіху. Велику увагу приділяють своїй справі. Для них характерна боротьба за лідерство.

Американська модель менеджменту включає в себе основні принципи управління, серед яких можна навести:

1. Чітку формалізовану структуру управління і контролю.
2. Здійснення індивідуального процесу прийняття рішень.
3. Особистий контроль керівництва.
4. Стилі керівництва, в основі яких – індивідуалізм.
5. Значне поширення делегування влади.
6. Цільові формальні відносини з підлеглими.
7. Точні оцінки роботи і просування по службі, базовані на індивідуальних досягненнях і результатах.
8. Здійснення найму відповідно до ділових якостей.
9. Тісний взаємозв'язок розміру заробітної плати й індивідуальних результатів (продуктивності).

- Система заходів поліпшення якості роботи:
- створення довірчих відносин зі споживачами;
  - прийняття керівництвом довгострокових зобов'язань з впровадження процесу поліпшення роботи як складової частини системи управління фірмою;
  - переконаність у тому, що немає меж досконалості;
  - переконаність у тому, що краще запобігати виникненню проблем, ніж реагувати на них, коли вони виникають;
  - зацікавленість, провідна роль і безпосередня участь керівників;
  - стандарт роботи, вдосконалений формулою «нуль помилок»;
  - участь усіх працівників фірми – як колективна, так і індивідуальна;
  - основну увагу слід приділяти вдосконаленню процесів, а не людей;
  - постачальники стануть вашими партнерами тільки тоді, коли зрозуміють ваші завдання;
  - визнання заслуг кожного працівника фірми.

### *Японська модель менеджменту*

«Людина, яка присвятила себе управлінню, займає дуже почесне і разом з тим відповідальне становище, що вимагає повної самовіддачі і готовності піти на самопожертву» (Коносуке Мацусіта).

Японська система управління персоналом визнана найефективнішою в усьому світі. Який секрет настільки фантастичного підйому економіки Японії? Чому ця країна лідирує у виробництві високотехнологічних товарів і з року в рік удостоюється звання «найбільш конкурентоспроможна країна світу»?

Головна відмінність японського менеджменту – підвищення ефективності організації досягається за рахунок підвищення ефективності праці кожного окремого спеціаліста. Менеджер в Японії прагне домогтися досконалості у своїй справі і вимагає цього від підлеглих.

Основні риси японської системи управління визначає ряд концепцій, відсутніх в американській моделі. Найважливішою з них є *система довічного найму і процес колективного прийняття рішень*.

Стрижнем нової концепції стало визнання соціальної відповідальності, що лежить на менеджерах.

Основні риси японського стилю управління:

1. Довічний найм та прагнення ототожнити працівника з організацією.
2. Ретельно розроблений порядок найму та просування кар'єрними сходами.
3. Системний підхід до управління якістю.
4. Система управлінського контролю.
5. «Порядок – перш за все».

### *Європейська модель менеджменту*

Найбільш інтенсивні пошуки вдосконалення управління почалися в Західній Європі наприкінці 1970-х рр., коли багато менеджерів зіткнулися з тим, що американські методи перестали давати колишні результати. З усіх європейських розробок свою ефективність довів фінський досвід «управління за результатами» і досвід менеджерів Німеччини з «управління якістю».

Для ефективного менеджменту в європейській моделі управління важливі такі положення:

1. Зацікавленість у справі, добровільне жертвування часом, силами, спрямованість на успіх.
2. Довірчі відносини з підлеглими і всередині колективу.
3. Продуманий пошук співробітників.
4. Правильно підібраний стиль комунікації.
5. Самостійність підприємства у виробничих і фінансових питаннях.
6. Висока кваліфікація працівника, знання своєї професії в дрібницях.
7. Чітке визначення відповідальності для кожного співробітника.
8. Чіткі економічні відносини.
9. Жорстка адміністративна система.

# **ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ**

4.1. Суть і особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях. Методи прийняття рішень.

4.2. Вплив національних культур на прийняття управлінських рішень.

## 4.1. Суть і особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях

«Як людина думає і приймає рішення – це не має жодного значення, якщо в результаті нічого не відбувається» (Ларрі Боссіді «Мистецтво результативного управління»).

Прийняття управлінського рішення – найважливіший етап управлінської діяльності. Підсумком управлінської роботи є управлінське рішення.

**У процесі прийняття рішення важливо визначити таке:**

- Хто приймає рішення?
- Порядок підготовки рішення (регламент).
- Мета.
- Ресурси.
- Ризики і невизначеності.
- Критерії оцінки рішення.

### Класифікація рішень

*За рівнем прийняття:*

- на вищому рівні;
- на середньому рівні;
- на нижчому рівні.

*За способом обґрунтування:*

- інтуїтивні;
- базовані на досвіді;
- базовані на логіці.

### **Принципи прийняття ефективних рішень:**

- системності;
- стандартизації;
- оптимальної інформованості;
- автоматизму реалізації управлінських рішень;
- урахування ймовірних наслідків.
- свободи вибору;
- відповідальності;
- пропорційності прав і відповідальності;
- творчості;
- своєчасності;
- єдності єдиноначальності і колегіальності;
- співучасті.

### **Процес прийняття рішення в міжнародних компаніях складається з таких етапів:**

1. Виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення.
2. збір та обробка інформації.
3. Виявлення та оцінка альтернатив.
4. Підготовка та оптимізація рішення.
5. Прийняття рішення.
6. Реалізація рішення та оцінка результатів.

### **Особливості міжнародних рішень:**

- рішення в міжнародних корпораціях враховують специфіку національних культур;
- великі масштаби рішень;
- величезна кількість рішень;
- прийняті рішення мають відповідати вимогам локального (національного) законодавства.

### **Додаткові вимоги і особливості процесу прийняття рішень у міжнародних корпораціях:**

- значна тривалість процесу прийняття рішень;
- використання більш складних методів прийняття рішень;
- ретельніше інформаційне забезпечення процесу прийняття міжнародних рішень для забезпечення їх високої якості;
- спеціальна техніка врахування впливу міжнародного середовища на управлінські рішення.





## 4.2. Вплив національних культур на прийняття управлінських рішень

Ключовою проблемою прийняття рішень у міжнародних корпораціях є тяжіння до централізації і децентралізації.

Децентралізація або делегування?

### Оцінка рівня делегування повноважень

Нижче наведено список дій (або процедур), які можуть мати місце в процесі делегування.

*За кожно дію необхідно поставити оцінку від 1 до 5 балів за ступенем важливості та ефективності для процесу делегування.*

1. Делегування має сенс:

- коли підлеглий може зробити роботу краще;
- коли керівник (менеджер) занадто зайнятий;
- коли делегування дозволяє керівнику зосередитися на більш важливих завданнях.

2. Делегувати можна відповідальність і права.

3. Керівник повинен бути впевнений, що підлеглий точно знає, якого результату від нього чекають.

4. Необхідно встановити точну дату завершення робіт.

5. У разі необхідності потрібно навчити підлеглого, допомогти йому, але не вирішувати за нього завдання.

6. Не приймати остаточного рішення, поки не поговорите з виконавцем.

7. Не допускати незапланованих завдань.

8. Давати завдання в письмовому вигляді, щоб уникнути непорозуміння.

9. Не допускати типових помилок, таких як:

- погане пояснення доручень;
- відмова від підтримання зворотного зв'язку;
- невміння перевірити виконання роботи;
- побоювання втратити свій авторитет;
- недовіра до виконавця;
- приниження виконавця;
- буркотливість і вираження незадоволення;
- нечітке уявлення про очікувані результати.

10. Делегування повноважень створює умови для вироблення оптимальних управлінських рішень, оскільки вони готуються на більш низьких рівнях.

11. Делегування повноважень підвищує самостійність, ініціативу і відповідальність виконавця.

12. Делегування повноважень орієнтує виконавців на цілі всієї організації, а не тільки на свої посадові інтереси і завдання.

13. Делегування повноважень звільняє керівника від виконання дургорядних справ.

**Ключ до тесту**

**35 балів і менше:** погане вміння делегувати повноваження.

**Від 36 до 49 балів:** задовільне вміння делегувати повноваження.

**Від 50 до 60 балів:** правильне делегування повноважень.

**Від 61 до 65 балів.** вискоефективне делегування повноважень.

Важливо розрізнати вплив національних культур на прийняття рішень (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Вплив національних культур на прийняття рішень у міжнародних компаніях**

Країна	Особливості
<i>США</i>	Характеризується централізованим прийняттям рішень у сфері зовнішньоекономічних операцій
<i>Японія</i>	Прийняття рішень відбувається шляхом консенсусу з попередніми ретельними консультаціями, а також об'єднання централізованого та децентралізованого підходів до прийняття рішень. Вищий менеджмент має значну владу, яка піддається перевірці з боку нижчих менеджерів. Нижчі менеджери мають повноваження щодо аналізу, критики рекомендованих варіантів дій
<i>Великобританія</i>	Характеризується централізованим прийняттям рішень. Менеджери вищого рівня не знають тонкощів, технічних деталей бізнесу і делегують право прийняття рішень нижчим менеджерам
<i>Франція</i>	Використовуються різні підходи, проте останнім часом спостерігається тенденція до централізації. Вищі менеджери – випускники престижних навчальних закладів – не мають належного рівня довіри до середніх менеджерів
<i>Німеччина</i>	Переважає централізація, автократія, ієрархія. Обговорення варіантів рішень робітниками і їх менеджерами. Менеджерська освіта має переважно технічну орієнтацію
<i>Скандинавські країни</i>	Децентралізація та участь підлеглих у прийнятті рішень. Обговорення варіантів рішень робітниками і їх менеджерами. Важливість індивідуальності в організації
<i>Італія</i>	Використання традиційних і перевірених засобів прийняття рішень
<i>Єгипет</i>	Повільне і розважливе прийняття рішень. Час не цінується так дорого, як на Заході. Процес життя цінується вище, ніж результати бізнесу
<i>Індія</i>	Рішення приймаються виключно вищими менеджерами, які не бажають ризикувати. Велика дистанція влади. Значне прагнення уникнути невизначеності

# **СТРАТЕГІЯ І ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ**

- 5.1. Суть стратегічного планування в міжнародних компаніях.  
Процес стратегічного планування та його етапи.**
- 5.2. Основні типи стратегій міжнародних компаній**

## 5.1. Суть стратегічного планування в міжнародних компаніях. Процес стратегічного планування та його етапи

«Яка б не була гарна стратегія, періодично ви повинні дивитися на результати» (Уїнстон Черчилль).

«Стратегія – це використання бойових дій для досягнення цілей війни» (Сунь-Цзи, китайський полководець, К. Клаузевіц, австрійський військовий дослідник).

Стратегія у міжнародному менеджменті:

- створення унікальної і зручної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності;
- процес створення стійких конкурентних переваг компанії та їх зниження у суперників;
- взаємопов'язаний комплекс дій, які здійснює фірма для досягнення своїх цілей з урахуванням власного ресурсного потенціалу, а також факторів і обмежень зовнішнього середовища.

Стратегіми – стратегічні хитромудрі прийоми дій у різних ситуаціях, і перш за все на війні. Стратегіма – це спритний хід, трюк, виверт, що дозволяє перемогти сильнішого супротивника за допомогою хитрості і інтелекту.

Стратегія або операційна ефективність  
*Операційна ефективність – це робити те ж, що і конкуренти, але краще. А стратегія – робити не те, що конкуренти, або, принаймні, не так.*

Три ключових стратегічних рішення:

- рішення про унікальність пропозиції;
- рішення про те, чого ніколи не робити;
- синергія всіх видів діяльності.

*Стратегія – це більше, ніж рішення, що робити. Стратегія – це перш за все рішення, **чого не робити ніколи!***

***Операційну ефективність повторити легко, стратегію ні, оскільки доведеться повторити не тільки окремі елементи, але і взаємозв'язки між ними.***

Планувати – означає:  
– продумувати подальші дії;  
– шукати довгий шлях між відправною точкою і метою і «відміряти його кроками»;  
– досягати бажаної мети за допомогою ресурсів, що є в розпорядженні.

### **Цілі міжнародних корпорацій**

#### *Прибутковість:*

- рівень прибутків;
- оборот активів, інвестицій, капіталу, продажів;
- щорічний приріст прибутку;
- щорічний приріст виплат на акцію.

#### *Маркетинг:*

- загальний обсяг продажів;
- ринкова частка – на світовому, регіональному, національному рівнях;
- приріст обсягу продажів;
- зростання частки ринку;
- інтеграція національних ринків для підвищення ефективності маркетингу.

#### *Виробництво:*

- співвідношення обсягів зарубіжного і внутрішнього виробництва;
- масштабність завдяки міжнародній виробничій інтеграції;
- рівень якості та витрати на контроль;
- впровадження ефективних методів виробництва.

#### *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.

#### *Персонал:*

- розвиток менеджерів з глобальною орієнтацією;
- розвиток менеджменту в країнах-господарях.



## 5.2. Основні типи стратегій міжнародних компаній

### Корпоративні стратегії розвитку

Передбачають сукупність дій, які спрямовані на отримання конкурентних переваг за рахунок вибору напрямів розвитку і управління структурними підрозділами в різних галузях або на різних товарних ринках:

- стратегія зростання;
- стратегія стабільності (обмеженого зростання);
- стратегія скорочення.

### *Стратегія зростання*

Стратегія концентрації передбачає збільшення обсягу продажів однакового товару на існуючих ринках за рахунок збільшення частки ринку або збільшення інтенсивності споживання товару.

Стратегія концентрації використовується, якщо:

- існуючі ринки не насичені товаром, який пропонує компанія;
- кількість покупців на існуючому ринку може бути значно збільшена;
- частка ринку в основних конкурентів зменшується одночасно зі збільшенням обсягів продажів у цілому по галузі;
- має місце зв'язок між обсягами продажів і витратами на просування продукції;
- основні конкурентні переваги забезпечуються за рахунок ефекту масштабу.

Стратегія розвитку ринку – існуючий товар передбачається продавати на нових географічних ринках або ринкових сегментах.

Стратегія розвитку ринку використовується, коли:

- існують нові невідкриті або ненасичені ринки;
- з'являються нові більш дешеві, надійні або якісні канали розподілу;
- існує надлишок виробничих потужностей;
- існує необхідний капітал і трудові ресурси для розширення виробництва.



Стратегія диверсифікації передбачає впровадження нових товарів на нових ринках.

Види диверсифікації

- стратегія вертикальної інтеграції «вперед»;
- стратегія вертикальної інтеграції «назад»;
- стратегія концентричної диверсифікації;
- стратегія конгломеративної диверсифікації.

**Стратегія стабільності**, або стратегія обмеженого зростання, передбачає встановлення цілей від досягнутого, скоригованих з урахуванням інфляції, використовується в компаніях з тривалим життєвим циклом продукції.

**Стратегія скорочення** – відмова від нерентабельних видів продукції, продажу неприбуткових підрозділів або покидання ринків:

- стратегія переорієнтації;
- стратегія економії;
- стратегія часткової ліквідації;
- стратегія ліквідації.

### **Корпоративні стратегії глобальної діяльності**

#### *Міжнародна стратегія*

Характерні ознаки:

- Продукція не адаптується до місцевих умов у різних країнах.
- Виробництво відбувається в країні походження.

Позитивна риса – низькі витрати через передавання основних умінь і навичок.

### *Мультиринкова стратегія*

Характерні ознаки:

- Адаптація продукції під умови ринків.
- Виробництво та маркетинг у кожній країні.

Позитивна риса – адаптація до місцевих умов.

---

---

### *Глобальна стратегія*

Характерна ознака – централізоване виробництво і маркетинг розташовуються в країнах з найменшими виробничими витратами.

Позитивні риси:

- Вигода від відповідної локалізації виробничих процесів.
  - Економія на масштабах.
- 
- 

### *Транснаціональна стратегія*

Характерна ознака – одночасна економія на масштабах і передаванні знань і продуктів між країнами.

Позитивна риса – вигоди від ефекту масштабу і адаптації до місцевих умов.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ**

- 6.1. Основні типи організаційних структур міжнародних компаній.
- 6.2. Теоретичні основи організаційного розвитку. Види і напрями організаційних перетворень.
- 6.3. Міжнародні стратегічні альянси.

## 6.1. Основні типи організаційних структур міжнародних компаній

### *Організаційні структури управління підприємством*

#### **Функціональна структура управління**

##### **Переваги:**

- досягнення тісного зв'язку між завданнями, які припадають на кожний її підрозділ, і загальною стратегією компанії;
- на підставі чіткого розподілу функцій високий рівень професійного внеску кожного підрозділу в реалізацію загальної стратегії;
- у межах одногалузевої компанії можливість ефективного виконання функції контролю з боку менеджменту компанії.

##### **Недоліки:**

- проблема взаємодії між різними підрозділами, різниця у цілях та показниках ефективності, що можуть суперечити один одному;
- міжнародні компанії переважно є багатогалузевими диверсифікованими компаніями, тому функціональна структура управління обмежує ефективність управління і не підходить при широкій диверсифікації виробництва.

#### **Географічна структура управління**

##### **Переваги:**

- здатність враховувати регіональні особливості;
- у межах регіонального підрозділу існує можливість визначити прибутковість від ведення операцій у певній країні або на певному регіональному ринку.

##### **Недоліки:**

- виникає додатковий рівень управління – регіональні менеджери, що може ускладнити оперативність при введенні рішень, прийнятих на рівні компанії;
- виникає проблема підтримки стандартів управління, оскільки при автономії регіональних представництв місцеві менеджери мають більше повноважень.

### **Дивізіональна структура управління**

#### **Переваги:**

- компанія може швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;
- орієнтація на досягнення кінцевих результатів;
- відокремлення оперативного управління від стратегічного, топ-менеджмент концентрується на стратегічному управлінні;
- децентралізація прийняття оперативних управлінських рішень, перенесення відповідальності за прибуток на рівень дивізіонів.

#### **Недоліки:**

- зростання ієрархічності;
- протиставлення цілей відділень цілям розвитку компанії;
- виникнення конфліктів між підрозділами;
- неефективне використання ресурсів;
- збільшення витрат за рахунок дублювання функцій;
- ускладнення контролю.

### **Типи дивізіональних структур:**

- дивізіонально-продуктова структура;
- організаційні структури, орієнтовані на споживача;
- дивізіонально-регіональні структури.

### **Міжнародні дивізіональні структури:**

- глобально орієнтована продуктова структура (Worldwide Product Structure);
- глобально орієнтована регіональна структура (Worldwide Regional Structure);
- змішана (гібридна) структура (Mixed Structure).

### **Матрична структура управління**

#### **Переваги:**

- чітке формулювання стратегічних напрямів діяльності міжнародної компанії;
- досягнення балансу між потребами для реалізації проектів і завданнями, виходячи зі стратегії діяльності компанії.

#### **Недоліки:**

- складність самої матричної структури з точки зору перехресного контролю фахівців різних підрозділів з боку функціональних і проектних менеджерів;
- витрати часу та ресурсів для процедур узгодження рішень.

- Віртуальна організація* базується на таких принципах:
- відмова від територіальної цілісності підприємства;
  - партнери по виробництву спільного продукту існують доти, поки їх поставки відповідають стандартам якості і рівню технологічності;
  - у глобальній економіці пошук партнерів має відбуватися по всьому світу;
  - підприємство має гнучку структуру, з максимальною ефективністю використовуючи існуючі і придбані ресурси;
  - скорочення невиробничих витрат, перш за все пов'язаних з управлінням.

## 6.2. Теоретичні основи організаційного розвитку. Види і напрями організаційних перетворень

Організаційний розвиток – процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є упорядкування складових господарської діяльності економічного агента і перетворення різних частин системи для підтримки довгострокової життєздатності та адаптації в навколишньому середовищі.

### **Зростання і розвиток**

*Зростання компанії пов'язане з кількісними змінами (зростання обороту, збільшення числа однотипних підрозділів).*

*Розвиток обумовлений якісними змінами.*

Організаційний розвиток виділився в новий напрям в практиці управління міжнародними корпораціями на початку 70-х рр. ХХ ст.

Передбачає перспективне планування організаційної структури управління.

К. Арджиріс подав організаційний розвиток як спосіб запобігання організаційним кризам

У. Бенніс відділив організаційні зміни від автократичних (через накази), технократичних (через використання проектів, планів, інструкцій). Ввів поняття «організаційне здоров'я», як свідому участь членів колективу в управлінні, гармонію їхніх інтересів.

Дж.Л. Гібсон визначає організаційний розвиток як плановий, керований і систематичний процес перетворень у сфері структури управління, культури і поведінки організації з метою підвищення ефективності у вирішенні її проблем і досягнення її цілей.

### **Фактори організаційного розвитку міжнародних компаній**

#### *Формальні:*

- бізнес-процеси;
- норми керованості й ієрархічні рівні;
- місія, мета;
- політика і розвиток людського потенціалу.

#### *Неформальні:*

- стан влади;
- суб'єктивні погляди на організацію і повноваження;
- характер міжособистісних і міжгрупових відносин;
- групові настрої і норми;
- сприйняття поведінки щодо організаційної культури;
- емоційний настрій, потреби і прагнення;
- відносини між менеджерами і підлеглими.

Для зміни структури власності і активів використовують такі організаційні форми:

- акціонування;
- корпоративні злиття;
- створення спільного підприємства;
- створення філій (представництв).

На ефективність злиття впливають:

- характер злиття компаній;
- національна приналежність компаній;
- ставлення компаній до злиття;
- спосіб об'єднання потенціалів;
- умови злиття;
- механізм злиття.



За характером інтеграції виділяють злиття:

- горизонтальні;
- вертикальні;
- споріднені;
- конгломеративні;
- злиття з розширенням продуктової лінії;
- злиття з розширенням ринку;
- чисті конгломеративні.

За національною приналежністю злиття бувають:

- національні;
- транснаціональні;

За характером виділяють злиття:

- дружні;
- ворожі.

За способами об'єднання потенціалів розрізняють злиття:

- «50 на 50»;
- асиметричні вкладення.

Основними причинами невдач злиття є:

- неправильна оцінка перспектив ринку або конкурентних позицій компанії, яка поглинається;
- недооцінка розмірів інвестицій, необхідних для здійснення злиття;
- помилки реалізації угоди злиття.

### 6.3. Міжнародні стратегічні альянси

*Міжнародний стратегічний альянс (МСА) – відносно тривала за часом міжорганізаційна угода зі співробітництва, що передбачає спільне використання ресурсів і/або структур управління двох або більше самостійних організацій, які розташовані в двох або більше країнах, з метою спільного виконання завдань, що пов'язані з виконанням корпоративної місії кожної з них.*

**Міжнародний стратегічний альянс** – це угода про співпрацю між іноземними фірмами, що йде далі звичайних комерційних угод, але не доводить справу до злиття фірм. Міжнародні стратегічні альянси є засобом спільної конкурентної боротьби на світовому ринку для незалежних фірм, що працюють в одній галузі, але в різних країнах.

Корпоративні злиття не належать до МСА.  
Злиття або поглинання передбачають існування лише однієї організації, в той час як альянси – не менше двох юридично і економічно самостійних учасників.  
На МСА зазвичай припадає певна частина діяльності фірм-партнерів.

**Властивості МСА**

- досягнення синергетичного ефекту;
- незалежність організації після формування альянсу;
- фірми-партнери спільно ділять вигоди від функціонування альянсу і здійснюють спільний контроль;
- організації-партнери надають постійну підтримку одному або декільком стратегічним напрямкам діяльності альянсу, наприклад, розвитку технології, виробництва продукції тощо.

*Жоден з партнерів по альянсу не може контролювати процес прийняття стратегічних рішень з широкого кола проблем бізнесу іншого партнера.*

**Форми міжнародних стратегічних альянсів:**

- альянси горизонтального типу;
- альянси вертикального типу;
- альянси по дистрибуції;
- родинні диверсифіковані альянси;
- перспективні диверсифіковані альянси.

# **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

- 7.1. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях. Команди в міжнародних компаніях.
- 7.2. Характеристика підходів до формування мотивації. Мотивація в різних національних моделях менеджменту.

## 7.1. Особливості управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях. Команди в міжнародних компаніях

Чому американський менеджмент домінує в світі?

Який ключ управлінського успіху?

Американські компанії дотримуються суворих правил щодо заохочення і підвищення хороших працівників і перенавчання або звільнення поганих працівників.

Цьому є 3 причини:

1. У США високий рівень конкуренції.
2. Людський капітал дуже важливий.
3. У США більш гнучкий ринок праці.

Які уроки можуть почерпнути ті, хто хоче досягти вершини рейтингу?

Всім компаніям не потрібно намагатися бути більш американськими.

У всіх країнах організації, які правильно заохочують талановитих працівників, чи то за допомогою підвищення, грошового заохочення або інших нагород, перевершують інші.

*Специфіка управління колективами, до складу яких входять іноземці, визначається:*

- культурними чинниками;
- економічними чинниками;
- стилем управління;
- відмінністю ринків праці і трудових витрат;
- проблемами переміщення робочої сили;
- національною орієнтацією;
- чинниками контролю.

## Підходи до відбору персоналу

### *Етноцентризм*

Управлінський персонал на всі ключові позиції, як вдома, так і за кордоном, підбирається з числа «домашніх» керівників.

*Причини вибору етноцентричної політики найму:*

- у приймаючій країні не вистачає кваліфікованих фахівців, здатних зайняти керівні пости (думка керівництва фірми);
- може розглядатися як кращий спосіб підтримки єдиної корпоративної культури;
- якщо компанія прагне створити цінність шляхом перенесення базових знань у закордонний підрозділ.

Етноцентризм у цей час *не дуже популярний з двох причин:*

- 1) обмежує можливості кар'єрного зростання для громадян приймаючої держави, що може призвести до невдоволення, зниження продуктивності праці і збільшення плинності кадрів;
- 2) може призвести до «культурної короткозорості», тобто нездатності фірми зрозуміти особливості культури приймаючої країни, які вимагають інших підходів до маркетингу та управління.

### *Поліцентризм*

Призначення на керівні пости за кордоном представників приймаючої країни.

*Переваги поліцентризму:*

- фірма менше піддається «культурній короткозорості». Менеджери з приймаючої країни навряд чи допустять помилки, пов'язані з нерозуміння культури;
- дешевше впровадити, що зменшує витрати на створення цінності. Менеджерів-експатріантів дорого утримувати.

*Недоліки поліцентризму:*

- у громадян приймаючої країни обмежені можливості набувати досвіду за межами країни;
- роз'єднаність менеджерів з країни головної компанії і приймаючої країни.

### *Геоцентризм*

Відповідно до цього підходу призначення на ключові пости визначається кваліфікацією працівника і не залежить від національності, культури, оточення.

#### *Переваги геоцентризму:*

- фірма може оптимально скористатися своїми людськими ресурсами;
- надається можливість сформувати кадри службовців міжнародного рівня, які, працюючи в різних країнах, всюди відчують себе як вдома.

#### *Можливості можуть обмежуватися такими проблемами:*

- уряди багатьох країн вимагають від підрозділів іноземних фірм наймати на роботу їхніх громадян.
- впровадження геоцентризму дороге коштує. Переведення менеджерів з однієї країни в іншу вимагає витрат на навчання і проживання.

### *Регіоцентризм*

У межах цього підходу передбачається, що глобальні ринки повинні управлятися регіонально, і призначення на ключові пости визначається специфікою регіону.

За ознакою приналежності до країни розміщення працівники міжнародних фірм поділяються на експатріантів і місцевих громадян.

*Велика частина управлінських посад у міжнародній фірмі зайнята місцевими громадянами, а не експатріантами.*

Це обумовлено такими факторами:

- обмежена мобільність експатріантів;
- місцева конкурентоспроможність;
- місцевий імідж;
- стимули для місцевого персоналу;
- довгострокові цілі;
- відсутність необхідності в адаптації персоналу.

*Переваги використання праці експатріантів:*

- технічна компетенція;
- контроль;
- підвищення кваліфікації керівного персоналу.

«Усі господарські операції можна в кінцевому рахунку звести до позначення трьома словами: люди, продукти, прибуток.

На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з решти факторів мало що вдасться зробити» (Лі Якокка).

«Персонал підприємства – це як футбольна команда: хлопці повинні грати як *єдина* команда, а не збіговисько *яскравих особистостей*» (Лі Якокка).

Команда – група людей, які об'єднуються не службовими відносинами, а певними загальними проблемами і завданнями.

Відмінність організаційних підрозділів від команди:  
– в організаційному підрозділі його члени виконують функціональні обов'язки;  
– у команді люди виконують певні ролі, які жорстко поділені.



## «Анатомія» команди (М. Белбін)

### *Командні ролі:*

- координатор (лідер);
- локомотив (працівник);
- інноватор (мислитель);
- аналітик (математик);
- постачальник (шукач джерел);
- організатор (скрупульозний виконавець);
- душа команди (командний гравець);
- фінішер (реалізатор).

### *Комплектування міжнародної команди*

Представники **англо-американського кластера** можуть бути дійовими лідерами, локомотивами. **Європейського кластера** – інноваторами (французи). **Латиноамериканського або близькосхідного кластера** – командними гравцями. **Далекосхідного кластера, нордичного кластера, німці** – організаторами і фінішерами.

### *Правила організації командної роботи в міжнародних корпораціях:*

1. Команда не перевищує 10 членів.
2. Об'єднання різних людей, які володіють високорозвиненими навичками з точки зору технічної експертизи і здатності вирішувати проблеми або міжособистісні конфлікти.
3. Сприйняття командою спільної мети, яка повинна бути реалістичною, посиленою для досягнення.
4. Формування правил і норм.
5. Встановлення рівня конкретних завдань, які впливають із загальної мети.

## 7.2. Характеристика підходів до формування мотивації. Мотивація в різних національних моделях менеджменту

Стимулювання здійснюється на принципах:

- системності;
- адаптивності;
- комплексності;
- результативності;
- врахування національних особливостей.

Форми стимулювання персоналу в міжнародній компанії поділяють на чотири групи:

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

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

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

### Уроки мотивації від Джека Уелча

Переконуйте людей ніколи не почувати себе жертвами... Якщо в них виникло таке відчуття, нехай краще йдуть на іншу роботу.

Постійно покращуйте свій генофонд, ...просуваючи по службі кращих працівників і відсіваючи гірших.

Розміщуйте своїх робітників сходами діаграми... Якщо у мене працюють 10 осіб, одна з них – зірка, інша – кандидат на звільнення.

Замість того щоб ставити перед людьми конкретні виробничі завдання, дозвольте їм приходити до вас з будь-якими корисними для компанії ідеями, які спадуть їм на думку.

Не можна нагороджувати людей одними лише почесними призами. Заохочення повинні позначатися і на гаманці.

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

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

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

# **УПРАВЛІННЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ**

- 8.1. Природа і особливості управління в міжнародних компаніях.**
- 8.2. Моделі лідерства в міжнародних корпораціях.**
- 8.3. Міжнародні ділові комунікації.**

## 8.1. Природа і особливості управління в міжнародних компаніях

«Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або перебувають на вершині адміністративної піраміди. Але перебування нагорі означає лише видимість управління, а не його сутність» (Дж. Пітер Лоуренс).

### П'ять сфер відповідальності керівника:

1. Поліпшення навичок і здібностей всіх безпосередніх підлеглих.
2. Підвищення психологічної мотивації.
3. Стандарти і процедури.
4. Професійна поведінка в організації.
5. Кінцеві результати.

Управління – процес впливу на людей з метою спрямування їхніх зусиль на досягнення певних цілей.

### Основу успішного управління становлять:

- повноваження;
- влада;
- вплив;
- стиль.

Повноваження – це формально санкціоноване обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання певних завдань.

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

Вплив – усвідомлена поведінка людини, яка спрямована на зміну в поведінці іншої людини.

Стиль управління може розглядатися як:

1. Процес узгодження роботи своїх підлеглих.
2. Манера поведінки керівника щодо підлеглих, що дозволяє впливати на них і змушувати робити те, що в певний момент необхідно.

#### **Стилі управління в МК**

*Авторитарне управління* – жорсткі вертикальні взаємодії між керівником і підлеглими.

*Патерналістське управління* – участь підлеглих у прийнятті рішень, партнерські відносини керівника з кожним підлеглим.

*Демократичне врядування* – партнерські відносини між усіма членами групи, включаючи керівника.

Проблеми призначення вищих керівників міжнародних компаній:

- існування кількох видів кар'єри;
- необхідність врахування культурного фактора.



## 8.2. Моделі лідерства в міжнародних корпораціях

Що таке лідерство?  
Яка різниця між поняттями «лідерство» і «лідер»?

«Менеджери діють правильно, а лідери роблять правильні вчинки»  
(Уоррен Бенніс).

Лідерство – це:  
– різновид влади;  
– статус, позиція, пов'язана з прийняттям рішень;  
– вплив на інших людей;  
– неформальний вплив.

Лідер – це людина, яка об'єднує, спрямовує дії всієї групи, яка приймає і підтримує дії інших.  
Людина, якій групою інших людей довірено право приймати рішення в значущих для них ситуаціях.

Важливо не те, що являє собою лідер, а то, що він *робить і як він себе поводить*.

**Парадокси лідерства**  
– Великі лідери не завжди знаходили визнання у послідовників.  
– Диктатори не завжди засуджуються.  
– Жоден лідер не зміг догодити всім.



### **Менеджер**

- Планує роботу, бюджети.
- Формує організаційну структуру і набирає персонал.
- Контролює своєчасне вирішення проблем.

### **Лідер**

- Задає напрям.
- Підбирає партнерів і союзників.
- Створює мотивацію.

*Лідерство і управління – дуже близькі поняття.  
Управління передбачає наявність певної переваги (статусу, досвіду, кваліфікації), ділового авторитету.  
Лідерство – це, в першу чергу, особистий авторитет.*

*Управління – вміння виконати завдання за посередництва інших людей.  
Лідерство – вміння зробити так, щоб інші захотіли виконати завдання.  
Лідерство тісно пов'язане зі створенням мотивації і впливом на інших людей  
Управління – формальне лідерство, лідерство – ефективне управління.*

### **Що таке ефективне лідерство?**

- Врахування благополуччя великої системи, членом якої є лідер.
- Підтримка рівноваги між відносинами і завданнями в досягненні результату.
- Організація проектів ефективного планування і вибору стилю лідерства.



### 8.3. Міжнародні ділові комунікації

**Комунікація** – це обмін інформацією між людьми.  
Здійснення **комунікацій** – це зв'язуючий процес, необхідний для будь-якої управлінської дії.  
Дослідження показують, що керівник витрачає на комунікації від 50 до 90% свого часу.

У процесі роботи керівник реалізує три свої основні ролі:

1. **Лідера** в міжособистісних відносинах.
2. **«Нервового центру»** при обміні інформацією.
3. **«Координатора»** всіх управлінських дій у процесі прийняття рішень, а також при виконанні чотирьох функцій управління.

**Види комунікацій**

**Внутрішні комунікації** – це обмін інформацією всередині організації. Внутрішні комунікації поділяються на вертикальні і горизонтальні.

**Вертикальні комунікації** – переміщення інформації всередині організації з одного рівня на інший.

**Горизонтальні комунікації** – обмін інформацією між різними відділами (підрозділами) організації.

**Зовнішні комунікації** – обмін інформацією організації із зовнішнім середовищем.

**Комунікаційний процес** – це процес *обміну* інформацією між двома або більше людьми.

У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи:

1. **Відправник** – особа, яка генерує (створює) ідеї або збирає інформацію і передає її.
2. **Повідомлення** – інформація, що закодована за допомогою символів.
3. **Канал** – засіб передавання інформації.
4. **Одержувач** – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує (розуміє, декодує) її.

**Етапи обміну інформацією:**

1. Зародження ідеї.
2. Кодування і вибір каналу.
3. Передавання.
4. Декодування.

Особливості міжнародних комунікацій зумовлені:  
– розміщення окремих елементів комунікацій у різних частинах світу;  
– віддаленістю;  
– впливом різних культур;  
– різницею в часі;  
– значними витратами.

*Типи міжнародних комунікацій:*

- зовнішні міжнародні комунікації;
- внутрішні міжнародні комунікації.

*Бар'єри міжнародних комунікацій:*

- мовні бар'єри (Language Barriers);
- бар'єри сприйняття (Perceptual Barriers);
- вплив культури (The Impact of Culture);
- невербальні комунікації (Nonverbal Communication).

*Підвищення ефективності міжнародних комунікацій досягається:*

- при вдосконаленні системи зворотного зв'язку;
- мовних тренінгах;
- культурних тренінгах;
- гнучкості у співробітництві.

*Способи подолання культурних бар'єрів:*

- зберігати неупередженість;
- уважно ставитися до звичаїв інших людей;
- враховувати багатозначність однакових жестів і виразів у різних країнах;
- пристосовуватися до особливостей іншої людини.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гіл Чарлз В.Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / В.Л. Гіл Чарлз. – К.: Основи, 2001. – 856 с.
2. Вейл П. «Искусство менеджмента». / П. Вейл – пер. с англ. – М.: Сирин, 2002. – 204 с.
3. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Г.В. Куликов. – М.: Экономика, 2000. – 247 с.
4. Македон В.В. Міжнародний менеджмент. Підручник / В.В. Македон. – Дн-ськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. – 616 с.
5. Македон В.В. Міжнародні стратегічні альянси компаній: монографія / В.В. Македон. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2010. – 304 с.
6. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / В.С. Білозубенко, О.В. Озаріна, А.А. Семенов; за ред. проф. О.Б. Чернеги. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.
7. Международный менеджмент: учеб. для вузов / под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб.: Питер, 2005. – 624 с.
8. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Є.Г. Панченко. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
9. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / П.І. Юхименко, Л.П. Гацька, М.В. Півторак. – К.: ЦУЛ, 2011. – 488 с.
10. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка. – М.: Прогресс, 1990. – 384 с.

Навчальне видання

**Глуха Ганна Яківна  
Холод Сергій Борисович  
Момот Володимир Євгенійович  
Євтушенко Ольга Анатоліївна**

**МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Навчальний посібник

Редактор М.С. Кузнецова  
Комп'ютерна верстка А.Ю. Такій

---

Підписано до друку 3.12.2018. Формат 70×100/16. Папір офсетний.  
Ум. друк. арк. 5,80. Тираж 100 пр. Зам. № .

---

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».  
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.  
Тел. (056) 778-58-66, e-mail: [rio@duan.edu.ua](mailto:rio@duan.edu.ua)  
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.

Віддруковано у ТОВ «Роял Принт».  
49052, м. Дніпро, вул. В. Ларіонова, 145.  
Тел. (056) 794-61-05, 04  
Свідоцтво ДК № 4765 від 04.09.2014 р.