

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

За редакцією д. е. н., професора С. О. Гуткевич

Рекомендовано

Міністерством освіти і науки України

як підручник для студентів вищих навчальних закладів

Київ

«Кафедра»

2015

УДК 005:339.9](075.8)

ББК 65.5-2я73

M58

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як підручник для студентів вищих навчальних закладів
(Лист № /11-5596 від 18.03. 2013 р.)*

Рецензенти:

Єрмошенко М. М., д. е. н., проф., заслужений діяч науки і техніки;
Осташко Т. О., д. е. н., проф., член-кор. НААУ;
Руденко-Сударєва Л. В., д. е. н., проф.

M58

Гуткевич С. О.

Міжнародний менеджмент: підручник / **С. О. Гуткевич,**
Г. В. Дмитренко, І. Г. Оніщенко, Ю. М. Сафонов; за ред.
д. е. н., проф. **Гуткевич С. О.** – К.: Кафедра. – 2015. – 535 с.

ISBN 978-966-2705-92-8

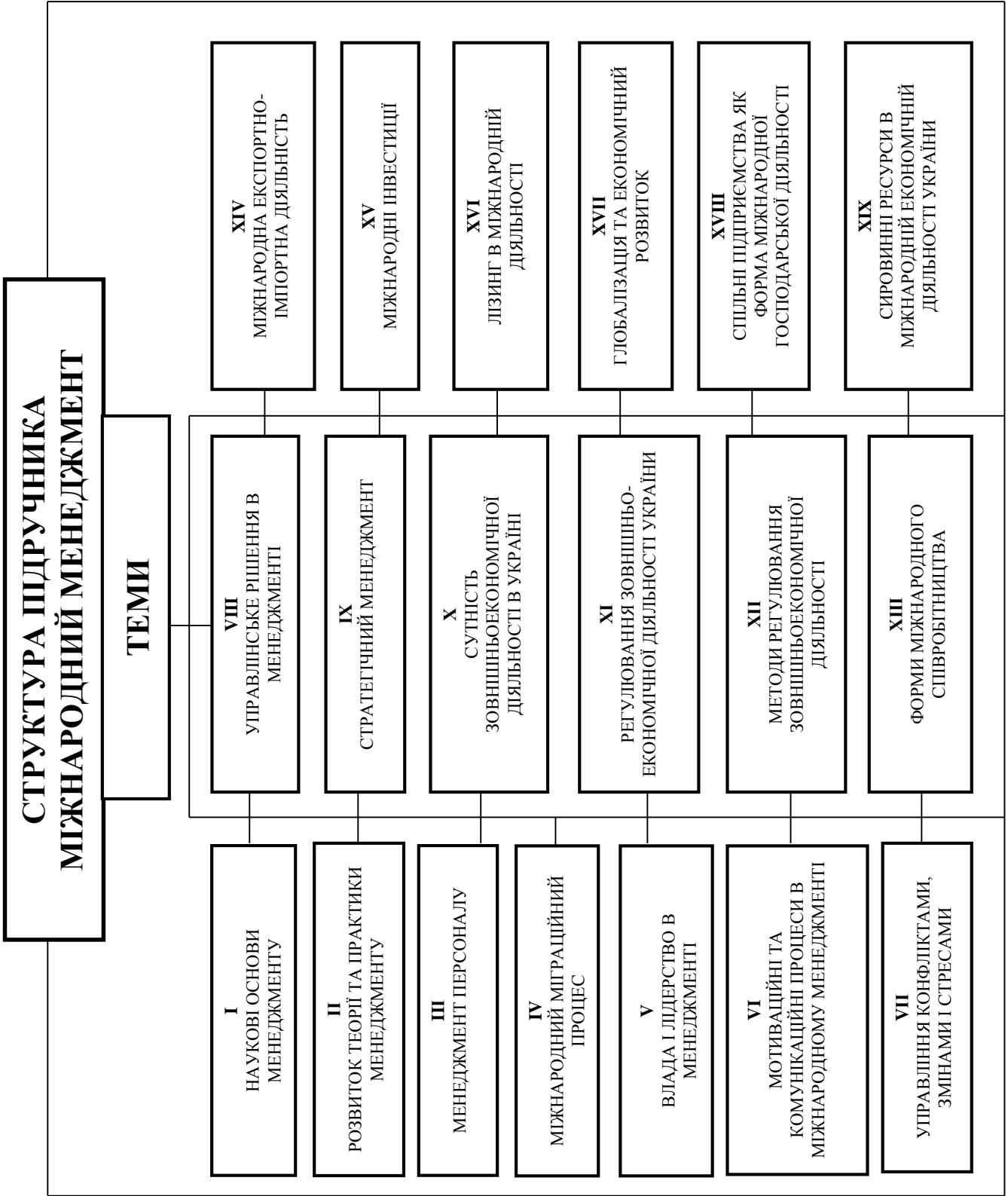
У сучасних умовах економіки знань формуються нові наукові напрями, які висувають свої вимоги до менеджменту. У підручнику «Міжнародний менеджмент» комплексно, на основі класичного менеджменту висвітлено широке коло питань регулювання зовнішньоекономічної і міжнародної діяльності.

Запропоновані у підручнику питання та тести дозволять студентам більш ефективно самостійно вивчати навчальний матеріал. Підручник буде корисним для викладачів, студентів і всіх, хто цікавиться питаннями міжнародного менеджменту.

УДК 005:339.9](075.8)

ББК 65.5-2я73

© Гуткевич С. О., Дмитренко Г. В.,
Оніщенко І. Г., Сафонов Ю. М., 2015



ЗМІСТ

Огляди.....	8
Передмова.....	13
Тема 1. Наукові основи менеджменту.....	14
1.1. Теоретична сутність менеджменту.....	15
1.2. Функції управління.....	20
1.3. Основні види зовнішньоекономічної діяльності України.....	30
1.4. Особливості менеджменту України.....	33
Тема 2. Розвиток теорії та практики менеджменту.....	37
2.1. Історія розвитку менеджменту, що передувала класичній теорії.....	38
2.2. Наукові школи менеджменту.....	41
2.3. Сучасні тенденції розвитку менеджменту.....	51
Тема 3. Менеджмент персоналу.....	57
3.1. Основи управління персоналом.....	58
3.2. Стратегія управління персоналом підприємств.....	62
3.3. Особливості управління персоналом у фірмах, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.....	71
3.4. Кадрова політика суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.....	73
3.5. Ефективність управління персоналом.....	76
Тема 4. Міжнародний міграційний процес.....	82
4.1. Сутність та види міграції робочої сили.....	83
4.2. Міжнародна міграція робочої сили.....	84
Тема 5. Влада і лідерство в менеджменті.....	91
5.1. Поняття влади і відповідальності.....	92
5.2. Характеристика форм і типів влади.....	95
5.3. Лідерство і його основні типи.....	100
5.4. Формування ефективного стилю лідерства.....	108
Тема 6. Мотиваційні та комунікаційні процеси в міжнародному менеджменті.....	113
6.1. Сутність і значення мотивації персоналу.....	114
6.2. Форми стимулювання персоналу міжнародних компаній.....	118
6.3. Мотивація учасників процесу стратегічного планування в компаніях.....	128
6.4. Основні концепції мотивації.....	135
6.5. Соціальне партнерство як ефективна форма мотивації персоналу.....	144
6.6. Використання міждержавних порівнянь у мотивації учасників.....	158
Тема 7. Управління конфліктами, змінами і стресами.....	162
7.1. Типи, причини і моделі конфлікту.....	163

7.2. Функції конфліктів і форми їхнього розв'язування	167
7.3. Управління змінами.....	171
7.4. Управління стресами.....	177
Тема 8. Управлінське рішення в менеджменті.....	182
8.1. Теорія прийняття управлінського рішення.....	183
8.2. Поняття управлінського рішення.....	187
8.3. Види управлінських рішень.....	190
8.4. Прийняття рішень різними школами управління.....	193
8.5. Методи управлінських рішень.....	197
Тема 9. Стратегічний менеджмент.....	204
9.1. Поняття і суть стратегічного менеджменту	205
9.2. Стратегія та її види.....	208
9.3. Процес стратегічного менеджменту.....	215
9.4. Стратегічне управління підприємством/фірмою.....	218
Тема 10. Сутність зовнішньоекономічної діяльності в Україні.....	222
10.1. Поняття та передумови зовнішньоекономічної діяльності в Україні	223
10.2. Принципи зовнішньоекономічної діяльності.....	227
10.3. Об'єкти зовнішньоекономічної діяльності.....	234
10.4. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності.....	237
Тема 11. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності України.....	240
11.1. Система регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні...	241
11.2. Державні інститути регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні.....	245
11.3. Інститути регулювання міжнародної діяльності в Україні.....	249
11.4. Основні показники функціонування зовнішньоекономічної системи країни.....	253
Тема 12. Методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності України.....	257
12.1. Сутність і функції митно-тарифного регулювання.....	258
12.2. Види мита і митна ставка.....	260
12.3. Митне оформлення при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.....	268
12.4. Нетарифні методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності...	271
12.5. Валютне регулювання в Україні.....	277
Тема 13. Форми міжнародного співробітництва.....	285
13.1. Форми міжнародної економічної діяльності.....	286
13.2. Сутність та етапи інтернаціоналізації підприємницької діяльності....	290
13.3. Процес еволюції закордонного ринку.....	294
13.4. Мотивація міжнародної підприємницької інвестиційної діяльності...	296

Тема 14. Міжнародна експортно-імпортна діяльність	302
14.1. Міжнародна купівля-продаж товарів.....	303
14.2. Експортна діяльність у макро- та мікроекономічному вимірах	305
14.3. Загальні цілі та актуальні проблеми імпоротної політики України.....	310
14.4. Реекспорт та реімпорт.....	315
14.5. Прямі та опосередковані експортно-імпортні операції.....	317
14.6. Особливості розрахунків при експортних операціях підприємств України.....	320
Тема 15. Міжнародні інвестиції.....	326
15.1. Об'єкти і суб'єкти інвестування.....	327
15.2. Міжнародний досвід інвестування.....	335
15.3. Рівні регулювання інвестиційної діяльності.....	337
15.4. Сутність міжнародної інвестиційної діяльності.....	341
Тема 16. Лізинг у міжнародній діяльності.....	347
16.1. Сутність лізингу. Міжнародний лізинг.....	348
16.2. Класифікація лізингових угод.....	351
16.3. Правове регулювання лізингу в Україні.....	359
16.4. Розрахунки по платежах у міжнародному лізингу.....	365
16.5. Переваги і недоліки лізингових міжнародних операцій.....	366
Тема 17. Глобалізація та економічний розвиток.....	371
17.1. Сутність та основні ознаки процесу глобалізації сучасного світового господарства.....	372
17.2. Причини виникнення глобальних проблем.....	380
17.3. Міжнародне регулювання глобальних проблем.....	386
17.4. Глобалізація як основа міжнародного бізнесу.....	396
Тема 18. Спільні підприємства як форма міжнародної господарської діяльності.....	407
18.1. Природа спільного підприємства.....	408
18.2. Процес створення спільного підприємства.....	410
18.3. Специфіка розвитку спільних підприємств в Україні.....	413
Тема 19. Сировинні ресурси в міжнародній економічній діяльності України.....	422
19.1. Сировинні ресурси в національному та світовому господарстві.....	423
19.2. Природні ресурси в системі міжнародних ринків.....	425
19.3. Класифікація ресурсів.....	428
19.4. Світова торгівля сировиною.....	431
Словник.....	437
Додатки.....	500

ТЕМА 1

НАУКОВІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Огляд. Політика забезпечення прийняття рішень в галузі бізнесу, що передбачає комплексний аналіз факторів, які впливають на його ефективність. Організація ефективної роботи, цілеспрямований вплив менеджера на підлеглих йому робітників (персонал) в інтересах успішного вирішення завдань, що поставлені перед ним, і прибуткової роботи фірми. Види менеджменту: загальний (генеральний) і функціональний (міжнародний, фінансовий, інвестиційний, муніципальний, стратегічний, операційний тощо).

ТЕМА 2

РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Огляд. Безпосереднім поштовхом для розвитку і формування наукового менеджменту, який би відповідав вимогам свого часу, стали масові експерименти на промислових підприємствах. У процесі еволюції склалося декілька наукових шкіл менеджменту, якими були розроблені концепції управління.

ТЕМА 3

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Огляд. Управління персоналом – основа ефективної діяльності підприємств, в тому числі й при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Метою управління персоналом є цілеспрямована діяльність з підбору, навчання і найбільш повного використання знань, вмінь, праці робітників для досягнення цілей підприємства. Зростають вимоги до організації процесу управління персоналом, особливо в закордонних філіях, підбір працівників з населення країн їх розташування, обґрунтованого планування чисельності працівників, оптимізації професійно-кваліфікаційної структури персоналу, нормування праці, розроблення прогресивних систем стимулювання праці, обґрунтування витрат на розвиток персоналу.

ТЕМА 4

МІЖНАРОДНИЙ МІГРАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС

Огляд. Міжнародна міграція робочої сили – це одна з форм міжнародної економічної діяльності, яка включає дві категорії: еміграцію та імміграцію. Еміграція – це виїзд працездатного населення з території країни за її межі. Імміграція – це виїзд на територію з-за її меж працездатного населення.

ТЕМА 5

ВЛАДА І ЛІДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТІ

Огляд. Влада і лідерство притаманні кожному підприємству, фірмі, суспільству. Особлива увага приділяється цим категоріям в менеджменті, в т. ч. у міжнародному менеджменті. Складовою частиною менеджменту є влада і вмiле її використання є основною умовою досягнення поставлених цілей. Мотивувати людей можливо тільки впливаючи на них певним чином.

ТЕМА 6

МОТИВАЦІЙНІ ТА КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Огляд. Мотивація праці – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність. Поведінка людини визначається її мотивами.

ТЕМА 7

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ЗМІНАМИ І СТРЕСАМИ

Огляд. Конфлікти виникають у процесі взаємодії, спілкування осіб між собою, тому вони існують стільки, скільки існує людина. Але загальноприйнятої теорії конфліктів, яка б пояснювала їх природу, вплив на розвиток колективів, суспільства не існує, хоча є достатньо досліджень з питань виникнення, функціонування і управління ними.

ТЕМА 8

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Огляд. Існування людства нерозривно пов'язано із розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Під теорією прийняття управлінського рішення розуміють систему знань, які відображають сутність понять «закономірність» і «рішення». З урахуванням закономірностей рішення розробляються, приймаються та реалізуються. Основними рисами теорії прийняття рішень є: об'єктивна реальність, логічна цілісність, здатність до розвитку, відносна самостійність, активний вплив на практику.

ТЕМА 9

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Огляд. Стратегія передбачає визначення кількісних та якісних параметрів розвитку галузей економіки, а також основних заходів, шляхом здійснення яких вони будуть досягнуті. Тому кожне підприємство для забезпечення стабільної роботи в майбутньому повинно мати чітко визначені цілі.

ТЕМА 10

СУТНІСТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Огляд. Зовнішньоекономічна діяльність як економічна категорія включає поняття формування зовнішньоекономічних зв'язків між суб'єктами господарювання України та іноземними суб'єктами на основі економічно обґрунтованих переваг, що базуються на законодавчо закріплених принципах здійснення ЗЕД.

ТЕМА 11

РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Огляд. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності можна роздивлятись як функцію міжнародного менеджменту та інструментом у механізмі дотримання та формування позитивного сальдо зовнішньоторговельного балансу країни, раціоналізації товарної структури експорту та імпорту, інтеграції у міжнародне співтовариство та, з огляду на процеси інтернаціоналізації і глобалізації, підтримання балансу світової економіки.

ТЕМА 12

**МЕТОДИ РЕГУЛЮВАННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Огляд. Зовнішньоекономічна діяльність регулюється в Україні на основі системи державних і міжнародних інститутів з використанням тарифних, нетарифних методів та інструментів валютного регулювання.

ТЕМА 13

ФОРМИ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Огляд. Міжнародна економічна діяльність виявляється у конкретних формах співробітництва, виникнення та розвиток яких обумовлюються характером соціально-економічного поступу, реальними завданнями та проблемами, які постають перед людством, окремими країнами в їх багатогранному житті.

ТЕМА 14

МІЖНАРОДНА ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Огляд. Формування ефективної відкритої економіки передбачає розвиток торговельного співробітництва з усіма сусідніми державами, країнами, які належать до різних регіонів світу. Участь України в міжнародній торгівлі відбувається відповідно до історично сформованої моделі виробництва. Наявність потужної металургійної галузі, хімічної, текстильної промисловості, ряду інших конкурентних галузей промисловості та сировинного, сільського господарства визначають характер експортної спеціалізації України.

ТЕМА 15

МІЖНАРОДНІ ІНВЕСТИЦІЇ

Огляд. Інвестиційна діяльність як різновид господарської діяльності має певні юридично-правової основи – інвестиційне законодавство, яке визначається як інвестиційне право. Інвестиційне право вивчає специфіку правового регулювання процесів інвестиційної діяльності.

ТЕМА 16

ЛІЗИНГ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНІСТІ

Огляд. Лізингові операції є різновидом підприємницької діяльності, яка спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів і полягає у наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений термін лізингодержувачу майна, що є власністю лізингодавця за умови сплати лізингодержувачу періодичних лізингових платежів.

ТЕМА 17

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

Огляд. Сутність глобалізації. Причини та основні ознаки глобалізації. Суперечливість глобалізаційного процесу. Фінансова глобалізація. Світові фінансові кризи. Глобальні проблеми та шляхи їх вирішення. Демографічний вибух та пов'язані з ним проблеми. Проблеми розвитку людини. Проблема нерівномірності розвитку країн світу. Міжнародне регулювання глобальних проблем. Роль ООН у врегулюванні важливих проблем людства.

ТЕМА 18

СПІЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФОРМА МІЖНАРОДНОЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Огляд. Спільне підприємництво відбувається як у формі функціонального розподілу виробничих програм (зокрема, у сфері наукомісткої та високотехнологічної промислової діяльності) та їх наступного виконання, так і на базі спеціалізації. В цих формах створюються об'єктивні передумови для скорочення витрат, збільшення продуктивності господарської діяльності, поліпшення якості товарів та підвищення конкурентоспроможності (щоправда, чим глибшою є спеціалізація, тим більшими є можливі позитивні ефекти співробітництва).

ТЕМА 19

СИРОВИННІ РЕСУРСИ В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Огляд. Сировинні ресурси – первинна матеріальна природна субстанція економічної діяльності окремої країни, регіону та є предметом міжнародного економічного співробітництва. Система будь-якого рівня охоплює такі ресурси: природні, технічні, технологічні, кадрові, просторові, часові, структурно-організаційні, інформаційні, фінансові, нематеріальні.

ПЕРЕДМОВА

Менеджмент розвивається під впливом багатьох об'єктивних факторів: науково-технічного прогресу, інтернаціоналізації, інформатизації і комп'ютеризації технологій. Тому підготовлений підручник «Міжнародний менеджмент» включає питання, які характеризують особливості зовнішньоекономічної і міжнародної діяльності на макро- і мікрорівнях.

В основі вивчення цієї навчальної дисципліни – курс «Основи менеджменту», а саме: історія розвитку менеджменту, основні категорії, поняття, функції, сутність, види менеджменту, а також методологічні основи менеджменту, що включають наукові підходи до менеджменту, закони і закономірності менеджменту.

При підготовці підручника ми виходимо з того, що менеджмент – це система, або єдина, ціленаправлена, організована сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що складають його структуру.

Метою курсу «Міжнародний менеджмент» є комплексне вивчення питань менеджменту з врахуванням різноманітних суб'єктів, об'єктів та інструментів досягнення цілі. Як навчальна дисципліна «Міжнародний менеджмент» формує у студентів систему знань теоретичних основ менеджменту.

У підручнику наведено теоретичні і практичні основи вивчення управління, зовнішньоекономічної і міжнародної діяльності, що дозволить використовувати його майбутнім економістам-міжнародникам, менеджерам при прийнятті управлінських рішень з метою підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємств/фірм, корпорацій.

ТЕМА 1
НАУКОВІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

- 1.1. Теоретична сутність менеджменту
- 1.2. Функції управління
- 1.3. Основні види зовнішньоекономічної діяльності України
- 1.4. Особливості менеджменту України

1.1. ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сутність менеджменту визначають як:

по-перше, політику забезпечення прийняття рішень в галузі бізнесу, що передбачає комплексний аналіз факторів, що впливають на його ефективність;

по-друге, організацію ефективної роботи, цілеспрямований вплив менеджера на підлеглих йому працівників (персонал) в інтересах успішного вирішення завдань, що поставлені перед ним, і прибуткової роботи фірми. Види менеджменту: загальний (генеральний) і функціональний (міжнародний, фінансовий, інвестиційний, муніципальний, стратегічний, інноваційний, операційний та ін.).

У науковій літературі міжнародний менеджмент розглядають як концепцію управління транснаціональними корпораціями, міжкультурні дослідження менеджменту та особливості їх практичного використання залежно від історичних умов країн базування. Вихідним пунктом міжкультурних досліджень менеджменту є умови і стилі менеджменту, що переважають в окремих країнах (культурах), і способи пристосування до цих умов підприємств, які прагнуть працювати у цих країнах. Головний об'єкт вивчення міжкультурних досліджень – припущення, що особливість міжнародної підприємницької діяльності полягає передусім у функціонуванні підприємства в інших культурних умовах. Розрізняють такі цілі культурно-порівняльних досліджень у менеджменті: виявлення й опис відмінних і спільних рис процесів у менеджменті й поведінки менеджерів у різноманітних культурах; класифікація і групування країн за культурно обумовленими, властивими менеджменту відмінностями; формування гіпотез і теорій про взаємозв'язок з практикою менеджменту і культурним оточенням; перевірка моделей менеджменту і теорій управління щодо їх відповідності різним культурам; формулювання порад менеджерам щодо

моделей поведінки, які сприяють успіху. На основі результатів досліджень, нерідко суперечливих, виділяють дві конкуруючі позиції – позицію універсалістів, і позицію культуристів.

На думку універсалістів (міжнародний досвід роботи яких невеликий), принципи менеджменту є незалежними від культурних умов. Культуристи (вчені, які мають значний професійний досвід роботи в інших країнах) наголошують, що різноманітні культурні умови, системи цінностей і мотиви потребують різноманітних стилів менеджменту. Диференціація цих позицій за різноманітними функціями менеджменту дає змогу зробити висновок, що технічні аспекти менеджменту (планування, визначення витрат, контролінг тощо) тенденційно скоріше можна перенести на інші культури, ніж такі його аспекти, як стиль управління, поведінка працівників, мотивація. Особливість міжнародної підприємницької діяльності полягає передусім у трансферті ресурсів в інші країни, тому основним об'єктом дослідження є підприємства, які працюють у кількох країнах. Головна мета міжнародних досліджень менеджменту – формулювання пропозицій підприємствам щодо діяльності з організації процесів обміну.

У процесі глобалізації, накопичення міжнародного досвіду і зростання рівня інтернаціоналізації для багатьох підприємств основною проблемою є не ефективне пристосування до різноманітних умов зовнішнього середовища, а використання скалярних, синергічних і освітніх ефектів від міжнародної діяльності. Тому дослідження міжнародного менеджменту акцентують на проблемах менеджменту транснаціональних корпорацій, в межах яких центральними є проблемами оптимізації внутрішнього й іноземного *engagemens* підприємства (холістична перспектива). Атомістична перспектива міжнародного менеджменту передбачає мінімізацію витрат на пристосування підприємств за кордоном. Основна проблема підприємств, які функціонують на зовнішніх ринках, – адекватне розуміння політичних, правових, економічних і культурних умов зовнішнього середовища, які відомі підприємствам, що діють на внутрішньому ринку, але які мають бути

також зрозумілими іноземним підприємствам, що діють на цьому ринку.

Ще один важливий аспект міжнародного менеджменту – набуття знань про ефективне пристосування до різноманітних національних умов зовнішнього середовища. Поряд з модифікацією інструментів, які вже використовують у національному контексті, вагоме значення має розвиток специфічних інструментів міжнародної підприємницької діяльності, зокрема міжнародні спільні підприємства або перехід працівників головного офісу фірми у дочірні підприємства. Холістична перспектива міжнародного менеджменту пов'язана передусім з менеджментом транснаціональних корпорацій (ТНК). ТНК – обмежені у правових визначеннях (в основі яких, наприклад, інвестиційне законодавство багатьох країн або кодекси поведінки міжнародних організацій) і в номінальних визначеннях у межах емпіричних досліджень переважно різноманітних ознак підприємств, які працюють винятково на національному ринку, зокрема таких груп ознак: структурні – кількість дочірніх підприємств, розпорошення акціонерного капіталу, або склад топ-менеджменту; ознаки досягнень – оборот, прибуток, капітал, кількість зайнятих, створення вартості за кордоном (в абсолютних величинах або порівняно з внутрішнім ринком);

- ознаки поведінки – спосіб дії або мислення топ-менеджменту;
- ознаки динаміки – ступінь інтернаціоналізації (фаза інтернаціоналізації).

З урахуванням цих ознак ТНК – концерн акціонерних товариств, для якого характерно те, що: виробнича діяльність здійснюється в багатьох країнах, тобто процес виробничої діяльності і збільшення вартості відбувається водночас на внутрішньому і зовнішніх ринках; діяльність за кордоном є істотною частиною виробничої діяльності. Велика частка експорту не є свідченням транснаціоналізації; концепцію стратегії підприємства створюють з глобальної точки зору; материнська компанія – найвищий орган прийняття рішень, і дочірні підприємства діють у межах розвинутих нею напрямків; менеджмент транснаціональної корпорації діє з

точки зору глобальних категорій.

У менеджменті ТНК конфронтують дві протилежні вимоги: необхідність якомога ширшої інтеграції всіх видів діяльності у світовому масштабі. Перша вимога зумовлена різноманітністю національних потреб, ринкових і виробничих структур, інструкцій урядів країн, в яких компанія здійснює виробничу діяльність, і особливими для країн з відмінностями у вартості факторів виробництва і кваліфікації співробітників. Конвергентність потреб у багатьох країнах, існуючий у світових масштабах попит і конкуренти, як і можливість використання переваг величини синергічних ефектів і ефектів освіти, на противагу, зумовлює переваги завдяки світовій інтеграції підприємницької політики (глобальна інтеграція). Таким чином, головне завдання підприємницької політики транснаціональних корпорацій – збалансування переваг, що є результатом пристосування до місцевих умов з перевагами світової інтеграції всіх видів діяльності, що потребує міжнародної концепції управління, прийнятної для цих двох протилежних вимог.

Розрізняють чотири типи концепції управління транснаціональною корпорацією:

1) *етноцентрична, або концепція управління*, орієнтованого на власну країну. В її основі – припущення, що стиль менеджменту, характерний для певної країни (що означає більшою мірою американський), переважає також за кордоном. Тому в іноземних філіалах застосовують такий самий стиль управління, що й у материнській компанії;

2) *поліцентрична* – припускає, що культурні умови в більшості країн настільки відмінні від умов рідної країни, що застосування стилю управління, характерного для материнської компанії, можливе лише з великими втратами ефективності. Тому в іноземних дочірніх компаніях пристосовують стиль менеджменту до місцевих умов;

3) *геоцентрична* – згідно з якою оптимальне розміщення ресурсів можливе лише завдяки одночасному використанню переваг стандартизації та

приспосовування. Материнська та іноземні дочірні компанії в такому разі не можуть більше розглядатися як незалежні підприємницькі структури, а мають бути пов'язані як складові частини глобально орієнтованої мережі розподілу праці та спеціалізації. Тому незалежно від відповідних умов країни, в якій функціонує компанія, материнські і дочірні компанії використовують стратегію управління, що максимізує глобальну ефективність ТНК;

4) *регіоцентрична концепція управління* – однорідним ринком вважає не лише окремі економічні регіони, такі як ЄС, НАФТА або МЕРКОСУР, а весь світ. Тому в межах окремих регіонів відбувається інтеграція діяльності, а в застосуванні стилів менеджменту існують істотні відмінності. Водночас на концепцію управління ТНК значною мірою впливає керівний персонал і недооцінюється вплив умов зовнішнього середовища, ресурсів підприємництва та інших факторів.

Крім того, типологія виходить з концепції управління, яка охоплює всі складові підприємництва, не беручи до уваги, що ці складові великого і сильно диверсифікованого підприємництва нерідко використовують різноманітні концепції управління. Крім того, підприємства розвиваються від *етно-* через *полі* – і регіоцентричну орієнтацію до геоцентричної, не акцентуючи, коли і як відбувається перехід від однієї фази до іншої.

Популярною є типологія альтернативних організаційних моделей, яка визначає чотири типові концепції управління:

1) *інтернаціональна* – характеризується використанням основних методів менеджменту материнської компанії для дочірніх компаній. Головне організаційне завдання – перенести знання і ноу-хау на іноземні ринки, які слабше розвинуті, ніж вітчизняний, щодо технології і маркетингу. Відповідно здійснюється інтенсивний контроль і координація іноземних дочірніх підприємств материнською компанією;

2) *мультинаціональна* – згідно з нею менеджмент іноземних дочірніх підприємств здійснюється як набір незалежних видів діяльності. Головне

організаційне завдання – утвердження продукції на важливих ринках і підвищення ефективності автономно діючих дочірніх компаній. Відповідно координація і контроль відбувається в основному через особисті стосунки топ-менеджменту материнської компанії і менеджерів дочірніх компаній;

3) *глобальна* – характеризується централізацією капіталів, ресурсів і компетенції, одностороннім потоком товарів, співробітників і ноу-хау з материнської у дочірні компанії. Це сприяє передусім відкриттю іноземних ринків продукції, орієнтовані на світовий ринок, і переміщенню планів материнської компанії. За допомогою цієї концепції намагаються досягнути переваг у витратах через стандартизацію структур, систем і процесів. При цьому іноземні дочірні фірми мають невеликий ступінь автономності;

4) *транснаціональна* – дає змогу використати національні відмінності, скалярні ефекти і переваги пов'язаності. Головною характерною рисою транснаціональної концепції управління є усунення ієрархічних відносин між материнською і дочірніми компаніями та імплементація інтраорганізаційної мережі.

До кінця 80-х ХХ ст. ефективною вважалася глобальна концепція управління. Тому Портер характеризує її як блокуючу глобальну стратегію, яку застосовують переважно в таких галузях, які за суто економічного аналізу були глобальними, але, наприклад, через умови управління потребували істотного національного пристосування. Поширеною є думка, що транснаціональна стратегія управління є потенційно найефективнішою, оскільки водночас використовує переваги стандартизації і диференціації. З огляду на це формулювання та імплементація транснаціональних стратегій на початку ХХІ ст. є головним завданням міжнародного менеджменту.

1.2. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Із функціональної точки зору менеджмент зовнішньоекономічної діяльності направлений на забезпечення і оптимізацію процесів управління

підприємством, що здійснюється при виході на зовнішні ринки. Роль системи менеджменту залежать від рівня управління, на якому здійснюється цей процес, що, в свою чергу, визначається функціями менеджменту. У перекладі з латини слово «function» означає дію, призначення, обов'язки, коло діяльності, роль. Під функціями менеджменту прийнято розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують управлінську дію.

Функції менеджменту визначаються із змісту виробничого процесу об'єкту управління. Вони окреслюють специфіку управлінської праці, тісно пов'язані з іншими категоріями науки управління: структурою, методами, технікою, кадрами управління, інформацією і управлінськими рішеннями. Функції повинні мати чітко визначений зміст, опрацьований механізм здійснення і визначену структуру, в рамках якої завершується її організаційне відокремлення. Під змістом розуміють дії, які повинні здійснюватися у рамках конкретної функції.

Зміст функцій, здійснюваних у процесі управління залежить від типу організації (адміністративна, суспільна), розмірів і сфери її діяльності (виробництво, освіта, торгівля, побутові послуги), рівня керівництва в управлінській ієрархії (вищій, середній або нижчій), ролі всередині організації (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри) і цілої низки інших факторів.

Зі змінами розміру і типу виробництва функції управління залишаються тими самими, змінюється лише обсяг робіт з їх виконання. Так, незалежно від розміру підприємства на кожному з них виконується функція планування. На великому за обсягами та масштабами підприємстві для її виконання створюють плановий відділ, на невеликому цю функцію може виконувати один економіст, а у малих організаціях ці обов'язки покладають на одного із спеціалістів за сумісництвом. По мірі просування вгору від одного управлінського рівня до іншого обсяг робіт за функціями управління збільшується, у зв'язку з чим зростає і чисельність працівників, які їх

виконують. Таким чином, створюється єдина система органів з виконання кожної функції менеджменту.

При поглибленні розподілу праці менеджмент як єдина функція диференціюється, відбувається виділення і відокремлення специфічних видів управлінської діяльності. Функцію виконує визначена кількість працівників, кожний з яких у процесі щоденної праці здійснює окремі види робіт. Правильне виділення функцій дозволяє близькі та схожі за характером роботи об'єднувати в одну ланку управління. Це спрощує структуру і полегшує координацію діяльності функціональних підрозділів, апарату управління підприємством.

На основі складу і обсягу робіт за функціями визначають раціональну побудову апарату управління (відділів, служб, секторів) і чисельність спеціалістів з кожної функції, розробляють документи організаційного регламентування (положення про служби, посадові інструкції тощо). Функціональний розподіл процесів управління, їх класифікація мають вирішальне значення, оскільки визначають цілі завдання і напрями діяльності всього апарату управління. Функції менеджменту в залежності від завдань дослідження поділяють за наступними ознаками: змістом процесу управління; приналежності до сфер виробничо-господарської діяльності; змістом виконуваних робіт і операцій всередині функції управління (загальне керівництво, спеціалізована діяльність, технічне обслуговування); приналежності до різних видів управлінської праці (виробничої, економічної, технологічної, організаційної тощо).

У суспільному виробництві виділяють функції управління промисловістю, сільським господарством, транспортом; у сфері обігу – управління фінансами, торгівлею, матеріально-технічним обслуговуванням. Функції менеджменту поділяють на загальні (універсальні), які придатні для різних процесів управління, тому що виражають сутність управління, а також конкретні (спеціальні) функції, які передають зміст управління. Носіями

загальних функцій є вся управляюча система в цілому, а конкретних – частини системи, які мають локальний, специфічний характер.

Загальні функції менеджменту – планування, організація взаємодії, мотивація, контроль, а також координація, облік і аналіз є обов'язковими для всіх підприємств. Кожна з цих функцій для організації є життєво важливою. Функція є обов'язковим видом діяльності, що виконується органом управління у чітко визначеній послідовності. Керівник, здійснюючи будь-яку роботу, послідовно виконує функції менеджменту. Спочатку планує роботу, організовує її виконання, приймає відповідні рішення, дає розпорядження, узгоджує послідовність та мотивує дії виконавців, розв'язуючи конфлікти, і контролює результати виконання роботи підлеглими, налагоджує зворотний зв'язок. Раціональна побудова структур управління організацією, чіткий розподіл функціональних обов'язків між виконавцями завжди матиме визначальний вплив на ефективність її діяльності.

В організації, яка займається зовнішньоекономічною діяльністю, менеджер виконує такі самі функції, але при цьому враховуються певні особливості.

Планування – це передбачення майбутнього бажаного стану організації. Воно виражається у програмі дій, охоплюючи всі специфічні функції підприємства: виробничі, технічні, комерційні, економічні, фінансові, технологічні, кадрові, маркетингові та ін. Функція планування включає у себе стратегічне планування та планування реалізації стратегії з урахуванням результатів комплексного дослідження динамічно змінного міжнародного середовища.

Зовнішньоекономічна стратегія складається із припущень та прогнозів на довго-чи короткотерміновий періоди часу у вигляді стратегічних, тактичних, оперативних і навіть тижневих та щоденних планів.

Організація взаємодії. Ефективна взаємодія між усіма підрозділами та працівниками з досягнення цілей організації значною мірою визначає її успіх на міжнародних ринках. Вона формується затвердженням відносин між

функціональними та лінійними менеджерами у межах своїх повноважень на основі попередньо затверджених штатних положень.

Функція «організація» передбачає забезпечення підприємства матеріальними, фінансовими і людськими ресурсами. Наявність всіх цих ресурсів дає можливість виконувати стратегічні, тактичні та оперативні плани.

Мотивація – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей та цілей підприємства на зовнішніх ринках. Мотивація як функція менеджменту формувалася разом із розвитком управління. Вона базується на двох категоріях: на потребах виконавців і винагородах, які вони прагнуть отримати в процесі діяльності залежно від кількості та якості виконаної роботи.

Контроль – це процес, який забезпечує досягнення організацією поставлених цілей, а також визначає наскільки привільними були рішення керівників усіх рангів у процесі функціонування організації. Метою контролю є перевірка того, як виконується прийнята програма дій підприємства-суб'єкта ЗЕД. Завдання функції «контроль» – знайти відхилення та помилки для того, щоб можна було їх своєчасно виправити і запобігти їх повторенню у майбутньому.

Контролювання входять у коло обов'язків керівників усіх рівнів та їх апарату управління. У невеликих приватних підприємствах функції контролю здійснює його власник-керівник. На великих за масштабом підприємствах контрольні функції можуть бути покладені на спеціальні відділи, контролерів, інспекторів, ревізійні комісії. Наприклад, начальник відділу технічного контролю, організовуючи систему перевірки експортного товару на предмет відповідності умовам зовнішньоторговельного контракту, виконує одну з функцій контролю. Критерієм якості менеджменту на зовнішніх ринках повинно бути не тільки досягнення запланованих цілей, але і ціна витрачених для цього ресурсів.

Координація як функція менеджменту являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонічного розвитку різних сторін (виробничої, технічної, фінансової тощо) об'єкта за оптимальних витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Регулювання – це вид управлінської праці, ціллю якої є подолання протиріччя між організацією і дезорганізацією, порядком і факторами, які порушують цей порядок.

Функції апарату управління підприємством, які залежать від особливостей об'єкту, мають назву спеціальних або конкретних. В умовах галузевих підприємств виділяють наступні спеціальні функції управління:

1. загальне лінійне керівництво підприємством і його виробничими підрозділами включає: вирішення питань розвитку господарства і мобілізація працівників на їх виконання;

2. контроль прийнятих стратегічних рішень;

3. зовнішні зв'язки; організація роботи колективних органів управління (зборів акціонерів, ради директорів, керівників внутрішньогосподарських кооперативів та ін.).

Функції загального керівництва виконують керівники підприємств і установ (їх заступники), виробничих підрозділів (бригадири, майстри), обслуговуючих підрозділів (завідуючі майстернями і гаражами, будівельними бригадами), а також частково керівники ряду функціональних ланок. Ці функції розрізняють, у першу чергу, за рівнем управління і прямо пов'язані з ієрархічністю структури апарату, що складає основу лінійного підпорядкування.

1. Оперативне планування і управління виробництвом передбачає: розробку оперативних планів; складання завдань; збір інформації про виконання робіт; розподіл матеріальних і трудових ресурсів; контроль та регулювання виробництва; проведення диспетчерських нарад, розробку оперативних рішень, контроль за виконанням прийнятих рішень.

Виконання цієї функції міститься у забезпеченні необхідної узгодженості дій всіх ланок підприємства, виконання оперативного планування роботи підприємства і його підрозділів; здійснення оперативної підготовки виробництва (готовність техніки, необхідних матеріалів, наявність робочої сили); контроль за виконанням виробничої програми. Особливу увагу необхідно приділити узгодженню роботи всіх служб підприємства, швидкому усуненню розбіжностей. Здійснюють цю функцію в основному керівники виробничих підрозділів, працівники диспетчерської служби, а також керівники підприємств і господарств, головні спеціалісти.

2. Управління технологічною підготовкою забезпечує розробку і впровадження прогресивної технології, яка сприяє виробництву конкурентоспроможної продукції. Для досягнення цього удосконалюються технологічні процеси, складаються технологічні карти, плани, інструкції; здійснюється контроль за додержанням виконання технічних і технологічних вимог виробництва продукції; оформлюються заявки на матеріально-технічні ресурси; проводяться природоохоронні і профілактичні заходи; вивчається провідний досвід з навчання кадрів.

Управління технічною підготовкою виробництва, енергетичним і транспортним обслуговуванням здійснюється спеціалістами інженерного профілю. У їхнє завдання входить забезпечення експлуатаційної готовності відповідних технічних засобів і забезпечення основного виробництва різними видами техніки, енергії, транспортом; своєчасне виконання необхідних ремонтних робіт, розрахунок потреби в технічних засобах, у запасних частинах; підготовка документації на списання з балансу підприємства техніки та обладнання, забезпечення працівників устаткуванням та інструментом.

3. Прогнозування і техніко-економічне планування виконують в основному спеціалісти планово-економічної служби, а також певною мірою керівники підприємств і головні спеціалісти. У їхні обов'язки входить: розробка довготермінових прогнозів, основних розділів бізнес-плану;

техніко-економічне обґрунтування напрямків капіталовкладень; визначення економічної ефективності технологічних і технічних рішень; розробка норм і нормативів по праці і заробітній платі; організація контролю за виконанням планових показників і завдань; розробка заходів зі стимулювання діяльності працівників; якісне виконання робіт по цій функції позитивно впливає на результати роботи підприємства.

4. Управління трудовими ресурсами і соціальним розвитком організації здійснюють керівники і спеціалісти підрозділів, а також працівники відділу кадрів. Ця функція включає: планування потреби у кадрах та їх облік, підготовку, перепідготовку і підвищення їх кваліфікації, контроль за станом трудової дисципліни; складання графіків відпусток; атестацію керівників і спеціалістів; управління просуванням по службі; звітність по кадрах; видача характеристик і довідок за вимогою різних організацій, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах.

5. Організацією праці і заробітної плати займаються економісти і основними напрямками цієї функції є: вивчення і впровадження ефективних форм організації і систем оплати праці; розробка заходів мотивації праці до високопродуктивної роботи; розрахунок премій та інших винагород; контроль за правильністю оформлення договорів і калькуляцій до них; нормування усіх видів праці; розробка розцінок; аналіз витрат робочого часу; контроль за використанням фонду заробітної плати, присвоєння класів і розрядів працівникам; проектування управлінського апарату, витрат на його утримання; розробка положень про структурні підрозділи і посадові інструкції.

6. Управління матеріально-технічним забезпеченням. Цю функцію в основному виконують завідувачі складами, експедитори, а також головні спеціалісти і керівники. Основними напрямками їх управлінської діяльності є: складання заявок і замовлень на матеріали і вироби; контроль за виконанням заявок; складання лімітно-забірних карт; організація складського господарства, розробка графіків реалізації продукції; здійснення

взаємозв'язків з постачальниками, заготівельними і торгівельними організаціями.

7. Управління маркетингом є відносно новою функцією в управлінському процесі, яка обумовлена формуванням адекватного ринку механізму управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства. Управління маркетинговою діяльністю забезпечується висококваліфікованими маркетологами та економістами. Основні напрямки роботи: всебічне вивчення ринку і вимог споживачів; дослідження динаміки діючого і потенціального попиту; аналіз кон'юнктури ринку; реклама продукції та послуг; дослідження взаємозв'язку між ціною на продукцію і попиту; аналіз собівартості продукції та каналів її реалізації; прогнозування цінової політики; вивчення найбільш ефективних місць торгівлі, планування асортименту продукції, розробка плану маркетингу на підприємстві.

На великих підприємствах, особливо об'єднаннях промислових і агрохолдінгах, рекомендується створювати самостійну службу маркетингу, а у невеликих організаціях – об'єднувати її з економічною або матеріально-збутовою службою.

8. Управління капітальним будівництвом і реконструкцією включає: розробку планів будівельно-монтажних і ремонтних робіт; укладання договорів на роботи з підрядниками; контроль за будівельно-монтажними роботами, введення у експлуатацію виробничих та інших об'єктів; підготовка проектної документації. Виконують цю функцію інженери-будівельники, прораби, майстри, нормувальники по будівництву.

9. Управління фінансовими ресурсами і обліком здійснюють керівники підприємства, бухгалтери, обліковці, табельники, касири. Основними видами їх діяльності є: своєчасний облік матеріальних цінностей, виходу продукції і виробничих витрат; здійснення режиму економії; складання фінансового плану і розрахунок потреби в коштах; ведення статистичної звітності; управління основними фондами і оборотним капіталом; аналіз фінансового стану підприємства, його платоспроможності і ліквідності; контроль за

правильним витрачанням фінансових коштів і виробничих ресурсів, дебіторською і кредиторською заборгованістю; проведення оптимальної дивідендної політики; підготовка пропозицій по підвищенню фінансової стійкості підприємства.

10. Охорона праці і техніка безпеки здійснюється інженерами з охорони праці, в посадові обов'язки яких входять: вхідний інструктаж з техніки безпеки при прийомі на роботу; переатестація та прийняття заліків з техніки безпеки; контроль за додержанням законодавчих норм; правил техніки безпеки і виробничої санітарії; розслідування нещасних випадків на виробництві; складання заявок на спецодяг і захисні засоби; організація медичних оглядів, підготовка квартальних і річних звітів.

11. Контроль за якістю праці і продукції здійснюють кваліфіковані спеціалісти, які ведуть розробку і вдосконалення комплексної системи управління якістю на підприємстві, слідкують за додержанням стандартів на вироблену і перероблену продукцію; організовують контроль і дають оцінку якості праці; вносять пропозиції з її стимулювання.

12. Управлінням господарським обслуговуванням і діловодством займаються завідувачі господарством і культурно-побутовими закладами, діловоди, секретарі, які забезпечують нормальні умови для виконання основних функцій.

Діловодство забезпечує реєстрацію і виконання документів, контроль за їх проходженням і зберіганням, надходження в архів. Функцію у великих підприємствах виконує канцелярія, в невеликих – секретар.

13. Управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснюють спеціально підготовлені висококваліфіковані спеціалісти, які займаються налагодженням зовнішньоекономічних зв'язків, пошуком зарубіжних інвесторів і партнерів; проведенням переговорів, створенням спільних підприємств, розвитком лізингових операцій; розширенням експортних поставок та імпорتنих операцій, ліцензуванням зовнішньоекономічної

діяльності; інформаційним забезпеченням керівників щодо зовнішньоекономічної діяльності.