

теграція может проходить только в одном из указанных направлений. После исследования возможных последствий интеграции в ЕС и СНГ, можно описать долгосрочную политику страны. Это, прежде всего, повышение конкурентоспособности отечественных производителей, продолжение активного участия в СНГ и сотрудничество с Евросоюзом (отдавая приоритет первому) и проведение реформ.

Из отчета МВФ видно, что глобализация стала определяющим фактором развития социально-экономической сферы мирового сообщества. Глобальная интеграция – совершенно новое качество хозяйствования, внедрение которого – вопрос не будущего, а уже настоящего.

Литература

1. Королев И. Перспективный сектор экономики // Мировая экономика и международные отношения. -2002.- №5.
2. Мосей Г. Процессы глобализации и регионализации в мировой эконо-

мике // Экономист. - 2002. - №9.

3. Национальный Банк Украины: официальный сайт // www.bank.gov.ua
4. Синёв В.М. Глобализация экономики: некоторые аспекты // Деньги и кредит. - 2003. – №5.
5. Фукуяма Ф. Великий разрыв. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2003.
6. Шишков Ю.В. Глобализация – враг или союзник развивающихся стран? // МЭ и МО. - 2003. - №4.
7. External Trade with Ukraine. Gateway to the European Union // www.europa.eu.int
8. IMF Staff. Globalization: Threat or Opportunity? // April 12, 2000 (Corrected January 2002). www.imf.org
9. IMF. World Economic Outlook // 2004. www.imf.org
10. Masson P. Globalization: Facts and Features // 2001. www.imf.org

Статья поступила в редакцию 01.11.2004

О.А. ПРИЯТЕЛЬЧУК,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ

Перш ніж говорити про управління міжнародним бізнесом, доцільно буде, насамперед, розібратися з самим терміном “міжнародного бізнесу”. До цього питання існує ціла низка підходів, кожен з яких, безумовно, має право на існування за умов його реалістичності та доказовості.

З огляду на могутній вплив процесів глобалізації та інтеграції, все більша кількість компаній, які раніше діяли лише на внутрішньому ринку, розширюють свою сферу діяльності, або й повністю переQualifiedName на ведення підприємницької діяльності на зовнішньому ринку.

Паралельно цьому явищу, активно, й інколи навіть агресивно, розширюють свою діяльність багатонаціональні корпорації, створюючи потужну мережу своїх філіалів по всьому світу.

Беручи до уваги все вищесказане, пропонується визначення міжнародного бізнесу як сфери діяльності багатонаціональних корпорацій (включаючи як материнські компанії, так і їх філіали та дочірні підприємства) та компаній, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю; тобто до суб'єктів міжнародного бізнесу пропонується відносити будь-який економічний елемент, який проводить свою діяльність на зовнішньому (по відношенню до своєї країни базування) ринку.

Визначившись з суб'єктами міжнародного бізнесу, постає питання його управління. Опускаючи елементи управління на мікрорівні, пропонується приділити більшу увагу питанням управління,

пов'язаними з виходом компанії на міжнародний ринок. Будь-який учасник зовнішньоекономічної діяльності зіштовхується з аспектами дослідження та вибору зовнішнього ринку, вивчення законодавчої бази, особливостей ділового етикету та бізнескультури, споживацька поведінку приймаючої країни і т.ін.

Людський фактор завжди був одним з першочергових, а останнім часом став навіть чи не найважливішим елементом, який враховується в процесі управління будь-якою економічною одиницею. Компанії-учасники зовнішньоекономічної діяльності, в свою чергу, зіштовхуються з цілим рядом аспектів, пов'язаних з людським фактором, в процесі управління, таких як: підготовка та координація роботи топ-менеджменту, організація роботи та мотивація персоналу, вивчення психології споживачів, особливостей ведення бізнесу іноземними партнерами і т.д., і, що найбільш важливо в цьому аспекті, робити акцент на менталітет, культурні відмінності, властиві тій чи іншій країні, які суттєво впливають на все вищеперераховане.

Сукупність досліджуваних питань й становить основу системи міжнародного менеджменту. Міжнародний (глобальний) менеджмент передбачає управління функціонування компанії в більш ніж одній країні. Особливостям управління в окремих країнах значна увага приділяється протягом останні 40-50 років. Вже зараз виокремилися основні принципи управління на глобальному рівні. Тому на питання "чи існує система міжнародного менеджменту", або, по суті, система управління міжнародним бізнесом, справедливо дати стверджувальну відповідь. Тому ціль статті полягає в узагальненні досвіду управління міжнародним бізнесом та розробці рекомендацій по вдосконаленню управління.

Більшість основних принципів міжнародного менеджменту, окрім вивчення законодавства і т.п., є результатами практичних спостережень і не мають під собою теоретичних обґрунтувань. Але, визначаючи менеджмент як мистецтво управляти, прийняття до уваги подібних рекомендацій буде досить доцільним.

"Не ходи до чужого монастиря зі

своїми правилами" – саме цією народною мудрістю мають керуватися всі учасники зовнішньоекономічної діяльності, незалежно від її розмірів, які мають наміри функціонувати на іноземному ринку та отримувати з цього зиск. Експансія транснаціональними компаніями ринків країн, що розвиваються та країн з перехідною економікою характеризується, насамперед, нав'язуванням своєї національної та корпоративної культур. Але, з іншого боку, саме ТНК мають можливості і повинні бути зацікавлені в дослідженні бізнескультур приймаючих країн, адаптування місії діяльності своєї компанії до цих особливостей, вироблення інтегрованого, комплексного методу управління іноземною філією або дочірнім підприємством, що, як вже доведено на практиці, принесе зиск як працівникам цієї компанії у вигляді морального та матеріального задоволення, так і самій корпорації у вигляді збільшення долі ринку, виробництва, продаж і, тим самим, прибутків.

Але найголовніші труднощі виникають саме в процесі дослідження цих країн. На сьогоднішній день в світі виділяють чотири стилі менеджменту – американський, японський, західноєвропейський та арабський. Дані методи управління були сформовані на засадах багатодесятирічного досвіду, спостережень, стабільності законодавчої бази, політичної ситуації, стійкого розвитку економіки цих країн. На жаль, не можна того самого сказати про інші, так звані "нестабільні" країни, до яких відносяться й країни Центральної та Східної Європи. Зовнішні прямі інвестори зіштовхуються з дилемою того, що, вкладаючи кошти в розвиток власного бізнесу на цих територіях, вони не можуть ні знайти спільної мови з місцевими працівниками, ні прилаштуватися до законодавчої бази (і це за умови формально сформованого і часом перевіреного законодавства!).

"Форс-мажор" в цих країнах – стандартне, щоденне явище. Інша справа, який підхід використовується за перших ознак виникнення подібних ситуацій.

Досі в основному застосовуються в управлінні старі стилі закритого ринку, оскільки на даний момент не існує як такої

“східноєвропейської, або слов’янської” системи менеджменту. Вона знаходиться в процесі змін і являє собою неефективну комбінацію звичок закритого ринку, змішану з розумінням конкурентноздатної системи. Але це спрацьовує лише іноді. А коли не спрацьовує, люди покладаються на перевірені, відомі заходи – зв’язки, влада, гроші. І лише після ряду невдалих спроб звертаються до елементів відкритого ринку. (Погодьтеся, важко звикнути “непритосованому” бізнесмену до подібного стилю ведення справ). Але з часом система відкритого ринку, безперечно, стане домінуючою. Але при цьому зараз необхідний прояв поваги до традицій та неповне виключення існуючої практики, яка вже присутня на ринку – в поєднанні з певними системами відкритого ринку.

В більшості структур спостерігається саме взаємointegraція правил та принципів цих двох систем. В них є співробітники, до чийх посадових обов’язків відноситься “вирішення питань” закритої системи. І для ситуації, що склалося сьогодні, це нормально. В той же час інший персонал спілкується з клієнтами, постачальниками і т.д., і стиль комунікації та роботи в цілому повинен відповідати правилам та принципам відкритої системи. Адже саме клієнти та партнери (і не лише закордонні, а й вітчизняні) значною мірою провокують наших бізнесменів на якісний перехід до принципів нової для нас і прийнятої в усьому розвинутому світі системи.

Вже зараз більшість локальних компаній зрозуміли, що для успіху в справах необхідно володіти практичними навичками (зайвим буде говорити про незадовільний рівень професійної підготовки локальних управлінців в даних країнах, не кажучи вже про їх дії на міжнародному рівні. На сьогодні існує два типи управлінців [1] - одна – це директори старого стилю, які вивчають лише те, що вкрай необхідно. Вони проти всіх можливих змін, оскільки не розуміють процес функціонування нових систем. Зазвичай це колишні чиновники, які мають необхідні зв’язки та контролюють значні суми коштів. Вони по своєму ефективні в рамках своєї влади. Розуміючи, що їх “золота ера” продовжиться

недовго, деякі топ-менеджери цієї групи роблять кроки на зустріч новому бізнесу. Час від часу деякі з них проводять повну реструктуризацію свого бізнесу за допомогою вітчизняних або закордонних консалтингових агентств. До іншої групи належать менеджери іншого типу – це підприємливі відкриті молоді люди. Вони “агресивно” вбирають будь-яку інформацію, експериментують, намагаються впровадити нові системи. Вивчають маркетинг, моделі лідерства та інше. Природно, що менеджери даного рівня роблять багато помилок, але ж вони лише вчаться. Такі топ-менеджери платять своїм співробітникам кращу зарплатню, навчають персонал сучасним методикам, створюють реальні компанії гарним, відкритим шляхом. До того ж компанія має свою місію, систему менеджменту та маркетингу. І саме на цю групу покладаються найбільші надії). Але в вітчизняних тренерів-консультантів відсутній практичний досвід роботи в умовах відкритої системи. Їх більшість ніколи не працювали за межами своїх країн, тому вони й навчають бути “кращими серед гірших”, а не “кращими серед кращих”. Водночас більшість закордонних спеціалістів, які надають послуги на даному ринку, володіють знанням виключно однієї системи, відкритої. Відповідно вони рекомендують дотримуватися лише її правил, не маючи жодного уявлення про “тонкощі” місцевих бізнес-реалій. Крім того, приїжджаючи до країн, що розвиваються, або до країн з перехідною економікою, переважна більшість закордонних фахівців настроєна скептично, а іноді й відверто негативно до існуючої ситуації. Вони не вивчають особливостей вкорінених принципів ведення бізнесу, особливостей менталітету, не бачать чітких цілей впровадження тієї чи іншої системи. Вони не розуміють, що часто ринки діаметрально протилежні, і вони самі повинні багато чому навчитися перед тим, як навчати інших. Тому компаніям слід дуже обачно підходити до питання відбору консультанта, оскільки його дії можуть не підвищити ефективність компанії, а навпаки.

Треба усвідомити неможливість та недопустимість сліпого переймання закор-

донного досвіду.

Так само вітчизняні підприємства повинні детально вивчати особливості ведення бізнесу в тій чи іншій країні. Це стосується не лише підприємств, які мають наміри відкривати філії або дочірні підприємства, але які просто мають закордонних партнерів, адже саме спілкування дає позитивний або негативний результат і, відповідно, максимальний прибуток, або його відсутність.

Процес вивчення вже сформованих стилів менеджменту набагато легший, адже актуальність даного питання піднімається й досліджується вже протягом не першого десятиріччя.

Виникнення інтересу до подібних проблем було обумовлено прискоренням процесів інтернаціоналізації та глобалізації господарського життя. Перші статті були написані, як правило, професійними консультантами в галузі управління і стали результатом їх особистого досвіду та фрагментарних спостережень.

З другої половини 70-х років науковий пошук в даній галузі набуває більш реального характеру. Здійснюється збір та систематизація вагомих об'ємів емпіричної інформації. Використовуються два основні методи дослідження [2]:

- збір факторів шляхом спостереження за поведінкою співробітників багатонаціональних корпорацій, потім узагальнюючи їх;
- анкетування співробітників та менеджерів багатонаціональних корпорацій, яке проводиться в їх національних філіалах, з наступним порівнянням результатів.

На базі зібраної та систематизованої інформації на початку 80-х років здійснюються спроби класифікувати типи бізнес-культур. Виділяються класифікаційні параметри або характеристики.

Найбільшого розповсюдження отримали на сьогодні класифікаційні параметри, сформульовані голландськими вченим Гертом Хофстеде [3] та Фонсом Тромпенаарсом [4], американським вченим Едвардом Холлом [5].

Ці класифікаційні параметри та характеристики формують основу для напра-

цювання практичних рекомендацій, спрямованих на попередження кроскультурних конфліктів.

По-справжньому шалений інтерес до даної проблематики виник в Європі, США лише в кінці 80-х – на початку 90-х років. Саме в цей період публікуються основні дослідження з цього питання.

З початку 90-х років дана проблематика опиняється в фокусі уваги провідних світових асоціацій, пов'язаних з бізнес-освітою. Питанням вивчення та викладання кроскультурного менеджменту в школах бізнесу присвячуються спеціалізовані випуски журналів та серії публікацій.

Деякі роботи присвячені дослідженням в галузі корпоративної культури. Національна та корпоративна культури тісно пов'язані, і окремі складові корпоративної культури надзвичайно важливі при вивченні національної бізнес-культури. Коли ми намагаємося визначити вплив культури на певні результати діяльності фірми, нам важко сказати однозначно, домінує тут національна чи корпоративна культура.

Як вже зазначалося вище, на сьогоднішній день в світі виділяють чотири стилі менеджменту – американський, японський, західноєвропейський та арабський. Буде розумно навести основні параметри, характерні кожному з них.

Американські бізнесмени діють прямолінійно та використовують тиск в процесі узгодження спільного рішення на переговорах. Вони намагаються швидко перейти до суті справи, прагматично класифікують питання, узгоджуючи один за одним, і намагаються завершити переговори взаємною домовленістю, ставлячи основною умовою укладення угоди, дотримання законів, а не досягнення запевнення у взаємовигоді та узгодження між партнерами. До складу представників американської корпорації на переговорах завжди входить керівник, уповноважений приймати рішення. Тому представники американських корпорацій втрачають апломб та впевненість, проявляють деякою мірою розгубленість, якщо їх малоорганізовані партнери по переговорах залишають залу переговорів для узгодження своїх дій з від-

сутнім на переговорах керівництвом.

Для американського менеджменту характерні наступні особливості [6]: співробітники фірми не відрізняються почуттям відданості своїй компанії та готові залишити її негайно у випадку існування іншої, більш вигідної роботи; рішення приймає один керівник, а його підлеглі допомагають йому знайти шляхи рішення проблеми на основі аналізу витрат виробництва, збуту та можливого прибутку; виробничі відносини ніколи не суміщаються з особистими, неформальними.

В західному стилі менеджменту можна виявити декілька різновидів. Так, серед представників європейських країн спостерігається суттєва різниця в стилі менеджменту. Потік інвестицій з Німеччини у Великобританію, обсяги якого постійно збільшувалися в 90-і роки, свідчить про те, що витрати виробництва та збуту в Великобританії нижчі, ніж в Німеччині, і що англійський стиль менеджменту має свої переваги. Якщо відмінними рисами німецького менеджменту виступають далекозорість та висока дисципліна, то для англійського менеджменту характерні [7]: підвищена увага до скорочення витрат виробництва; детальне проведення НДДКР та прискорене освоєння виробництва наукоємних виробів (наприклад, досягнення англійських компаній в галузі телекомунікацій та фармацевтики); гнучкість у використанні технологічних процесів (якщо в Німеччині зміні прийнятих технологічних інструкцій передують довготривале узгодження, то на англійських фірмах модернізація та удосконалення технологічних процесів здійснюється швидко, без втрати часу на бюрократичні процедури); увага до деталей та тонкостей виробництва; порівняно низька ціна робочої сили (в Німеччині – високі податки на соціальне забезпечення, неперервний ріст заробітної платні).

Крім того, у англійців вже встановлені більш конструктивні, ніж в Німеччині, виробничі відносини, які передбачають необхідність моральної підтримки робітників зі сторони менеджерів в процесі виробництва. Це сприяє збереженню в Великобританії довшого робочого дня та машинного часу експлуатації оснащення, ніж в Німеч-

чині.

Методи французького менеджменту дають змогу вирішення проблем збитків, боргів, надмірних виробничих потужностей та недостатнього об'єму продаж. Використовуючи дані методи в рамках утворення альянсів між французькими та японськими компаніями, досягається більш як позитивний результат. Окрім об'єднання зусиль по скороченню видатків на наукові розробки, розробки єдиної стратегії, спільної закупівлі комплектуючих, стратегічно французькі та японські компанії виграють від об'єднання за рахунок розширення сфери впливу.

Прикладом різкої відмінності японського стилю менеджменту від американського може слугувати манера ведення переговорів японськими бізнесменами, які обговорюють ділові питання повільно, поступово наближаючись до суті справи. Вони намагаються спочатку досягти взаєморозуміння та довіри між партнерами, а потім переходить до обговорення основних проблем. При цьому до переговорів між гідними партнерами юристи взагалі не залучаються.

Для арабського стилю менеджменту характерно [8]: акценти на "м'які" структури мережі, коли міжфірмові відносини будуються не на формальній основі з оформленням відповідних угод, а на довірі, взаєморозумінні, родинних та дружніх відносинах керівників компаній; високий рівень освіти менеджерів, неперервне підвищення їх кваліфікації, почуття співучасті у відносинах підлеглих з керівництвом; віра в успіх стратегічних планів компанії та довіра партнерів один до одного; розуміння важливості спільного вкладу в загальну справу розвитку фірми.

Специфіку азійського стилю менеджменту можна проілюструвати і таким моментом: в Китаї, наприклад, велике значення приділяють ваговій категорії партнера – до худощавих відносяться з підозрою, вважаючи їх потенційними злодіями. На Тайвані доля угоди визначається не в розкішному офісі президента фірми, а в скромному будиночку батька клану. В Гонконзі дуже важливо з самого початку обрати фірму – гіда, який допоможе не за-

губитися в лабіринті відносин місцевого ділового світу.

Основні напрямки розвитку міжнародного менеджменту в світі: збільшення частки відповідальності, покладеної на підлеглих (в тому числі іноземців); підвищення уваги до бажань споживачів; зростання ролі міжнародного маркетингу в діяльності підприємств; безперервне удосконалення та модернізація технології виробництва та оновлення асортименту продукції та послуг; чіткий розподіл заходів з короткостроковим результатом та довгостроковими цілями; дотримання національних інтересів.

Менеджмент міжнародного бізнесу стає все більш актуальним. До того, як взятися за управління сегментом підприємства, що знаходиться на території іншої країни, менеджер має зрозуміти, що він обов'язково зіштовхнеться з відмінними особливостями тієї чи іншої країни. Управлінець-міжнародник (той, хто займається менеджментом філіалу компанії на території приймаючої країни) має бути чутливим до всіх її специфічностей та бути здатним знайти найоптимальніші шляхи впровадження адміністрації, прийняття рішень та контролю з урахуванням культурних відмінностей. Коли компанія виходить на міжнародний ринок (набуває експортно-імпоротної орієнтації) або сама стає мультинаціональною, проблема міжнародного менеджменту постає надзвичайно гостро.

Менеджер буде успішно працювати в іноземному (чужому для нього) середовищі, якщо він є гнучким та легко пристосовується до нових, нестандартних для нього ситуацій. Природною є схильність кожного вважати культурні цінності та способи поведінки людей саме своєї країни найпріоритетнішими. Висококваліфікований менеджер має навчитися ламати в собі подібні стереотипи. Зрозуміло, що людина, незалежно від того, управлінець вона чи звичайний працівник, не зможе повною мірою зрозуміти й перейнятися чужою для неї культурою. Ключем до успіху в такому випадку стає здатність зрозуміти ці особливості та перелаштувати власне мислення з їх урахуванням.

Врахування психологічних та кроскультурних особливостей закордонних партнерів є найважливішою складовою успіху зовнішньоекономічної діяльності підприємства, завдатком становлення довгострокового та взаємовигідного співробітництва.

Розуміння важливості вивчення кроскультурних поведінкових особливостей представників різних національних культур сьогодні повсюди визнається в зарубіжній літературі з менеджменту. З деяким запізненням це розуміння приходить і в нашу країну.

Вміння визначити, до якого типу управлінської культури відноситься компанія; які поведінкові особливості людей взагалі та бізнесменів безпосередньо характерні для країни; яким чином будуються відносини між людьми; як відносяться до часу в тій чи іншій країні – все це допоможе обрати вірну лінію поведінки, швидше здобути розположення та дружбу партнерів.

Література

1. Інтерв'ю з американським бізнес-тренером та консультантом, президентом компанії Pucelik Consulting Group Френком Пьюселиком. // "Компаньон". - 2003. - №2
2. Мясоєдов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. – М., 2003;
3. Hofstede G. Cultures and organizations. London^ McGraw Hill Book Company, 1991; Hofstede G. Cultures and organizations: software of the mani. – N/-Y.: MaGraw-Hill, 2000;
4. Trompenaars F. Riding the waves of cultures. London: Breatly, 1994;
5. Edward Hall. Beyond culture. New York: Anchor Book / Doubleday, 1976;
6. Белорусов А.С. Международный менеджмент и американские ТНК. США: экономика, политика, идеология. – 1998. - №3.
7. Белорусов А.С. Международный менеджмент. – М., 2000;
8. Международный менеджмент // Под ред. Пивоварова С.Э. – СПб, 2002.

Статья поступила в редакцию 03.12.2004