

ЗА РЕДАКЦІЄЮ
ПІДРУЧНИК
АНДРІЙ КРИСОВАТИЙ
РОМАН ЗВАРИЧ



МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Міністерство освіти і науки України

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

За загальною редакцією професора Андрія КРИСОВАТОГО та
професора Романа ЗВАРИЧА

**ТЕРНОПІЛЬ
ЗУНУ
2024**

УДК 005
М 10

Затверджено на засіданні Вченої ради Західноукраїнського національного університету (протокол № 2 від 25.10.2023 р.)

Колектив авторів:

д. е. н., проф. Крисоватий А. І. – загальна редакція, передмова, розд. 1 (у співавторстві); д. е. н., проф. Зварич Р. Є. – загальна редакція, передмова, розд. 1 (у співавторстві); к. е. н., доц. Баглей Р. Р. – розд. 9; к. філ. н., доц. Батрин Н. В. – розд. 11; к. е. н., доц. Болквандзе Н. І. – розд. 12; доц. Братко О. С. – розд. 13; к. е. н., доц. Бучинська Т. В. – розд. 4 (у співавторстві); к. філ. н., доц. Вергун А. І. – розд. 4 (у співавторстві); к. е. н., доц. Войтенко О. М. – розд. 8; к. е. н., доц. Гомотюк В. О. – розд. 3; к. е. н., доц. Дем'янюк О. Б. – розд. 7; к. е. н., доц. Даугопольська Т. І. – розд. 14 (у співавторстві); к. е. н., доц. Живко М. А. – розд. 6; PhD Луців Р. С. – розд. 2; викл. Мазур Н. С. – розд. 5; к. е. н., доц. Мигаль О. Ф. – розд. 14 (у співавторстві); д. е. н., проф. Сохацька О. М. – розд. 10 (у співавторстві); PhD Сохацький О. Ю. – розд. 10 (у співавторстві).

Рецензенти:

ЛЮТАК Олена Миколаївна – проректор з науково-педагогічної роботи та досліджень Луцького національного технічного університету, професор кафедри міжнародних економічних відносин, д. е. н., професор.

ЯКУБОВСЬКИЙ Сергій Олексійович – завідувач кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, д. е. н., професор.

СИМАХОВА Анастасія Олексіївна – професор кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки Національного авіаційного університету, д. е. н., доцент.

М 10 Міжнародний менеджмент: підручник / за ред. д. е. н., професора А. І. Крисоватого, д. е. н., професора Р. Є. Зварича. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 508 с.
ISBN 978-966-654-748-7

Підручник «Міжнародний менеджмент» є фундаментальним виданням, що висвітлює сучасний стан міжнародного менеджменту та відповідає змісту програми одноіменної дисципліни.

Особливістю підручника є акцентування уваги на ролі національної культури в міжнародному менеджменті, впливу культурних змін на роль менеджера, а також впливу змін в організаційній культурі на діяльність компанії. Окрім розкриття сутності та змісту цільових факторів, що впливають на вибір стилю спілкування та сучасних методів мотивації в міжнародних компаніях в підручнику обґрунтовано використання терміну «глобалізація» для менеджерів. Значна увага приділена необхідності використання стратегічного планування в міжнародній компанії та стратегіям ефективної цифрової комунікації.

Ґрунтовно висвітлено питання управління в міжнародних спільних підприємствах та особливостям управління ризиками дочірньої компанії. Обґрунтовано необхідність стратегічного управління людськими ресурсам та глобального управління брендами. Визначено особливостей обрання топ-менеджменту в міжнародній компанії і побудови етичного іміджу та репутації компанії.

Підручник призначений, у першу чергу, для студентів, аспірантів та викладачів закладів вищої освіти. Він безумовно також буде корисним для фахівців сфери міжнародного менеджменту.

ISBN 978-966-654-748-7

УДК 005

© Колектив авторів, 2024
© ЗУНУ, 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	7

РОЗДІЛ 1 МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

I НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА	11

<i>Вступ.....</i>	<i>11</i>
<i>1.1. Міжнародний менеджмент та прийняття рішень</i>	<i>13</i>
<i>1.2. Національна культура в міжнародному менеджменті.....</i>	<i>21</i>
<i>1.3. Цінності та поведінка в міжнародному менеджменті.....</i>	<i>27</i>
<i>1.4. Міжкультурний та міжнародний менеджмент</i>	<i>37</i>
<i>Резюме</i>	<i>42</i>
<i>Кейс.....</i>	<i>42</i>
<i>Словник.....</i>	<i>43</i>
<i>Література.....</i>	<i>44</i>

РОЗДІЛ 2 ЗМІНИ У КУЛЬТУРІ.....	45

<i>Вступ.....</i>	<i>45</i>
<i>2.1. Поняття змін у культурі. Стабільність і рух</i>	<i>46</i>
<i>2.2. Вплив культурних змін на роль менеджера</i>	<i>49</i>
<i>2.3. Зміни в культурі та економічний розвиток</i>	<i>59</i>
<i>2.4. Культурні зміни в практиці працевлаштування</i>	<i>65</i>
<i>Резюме</i>	<i>68</i>
<i>Кейс.....</i>	<i>68</i>
<i>Словник.....</i>	<i>69</i>
<i>Література.....</i>	<i>72</i>

РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА	73

<i>Вступ.....</i>	<i>73</i>
<i>3.1. Сутність організаційної культури</i>	<i>74</i>
<i>3.2. Типи організаційної культури.....</i>	<i>82</i>
<i>3.3. Вплив змін в організаційній культурі на діяльність компанії.....</i>	<i>91</i>
<i>Резюме</i>	<i>96</i>
<i>Кейс.....</i>	<i>97</i>
<i>Словник.....</i>	<i>98</i>
<i>Література.....</i>	<i>99</i>

РОЗДІЛ 4 КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ	101

<i>Вступ.....</i>	<i>101</i>
<i>4.1. Відповідна комунікація в різних культурах, контекст комунікації, доречні та недоречні висловлювання, зміст, адресант, адресат, час, місце, мова, засіб, стиль</i>	<i>103</i>
<i>4.2. Одно- та двосторонні стилі спілкування</i>	<i>115</i>
<i>4.3. Цільові фактори, що впливають на вибір стилю.....</i>	<i>117</i>

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

4.4. Як культура впливає на вибір, підказки, які допомагають інтерпретації, неофіційні канали для спілкування нагору	121
4.5. Невербальне спілкування, сигнали.....	124
Резюме.....	135
Кейс	136
Словник	138
Література	140
РОЗДІЛ 5 МОТИВАЦІЯ	141
Вступ	141
5.1. Поняття мотивації та її роль у міжнародному менеджменті.....	142
5.2. Вплив культурологічних факторів на мотиваційні процеси.....	159
5.3. Сучасні методи мотивації в міжнародних компаніях	167
Резюме.....	173
Кейс	174
Словник	175
Література	175
РОЗДІЛ 6 ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ.....	177
Вступ	177
6.1. Визначення глобалізації та використання терміну, для політиків і політологів, економістів, промисловців, менеджерів з маркетингу та соціологів.....	179
6.2. Соціальні наслідки глобалізації, місцеві реакції, рух робочої сили, ринки праці	189
6.3. Ключові тренди високої глобалізації	204
6.4. Інтернаціоналізація фінансів та виробництва, розвиток інформаційних технологій	211
Резюме.....	221
Кейс	221
Словник	223
Література	224
РОЗДІЛ 7 СТРАТЕГІЯ ПЛАНУВАННЯ	225
Вступ	225
7.1. Зміст та значення планування в міжнародній компанії.....	226
7.2. Принципи та етапи планування в міжнародному менеджменті	232
7.3. Види, форми та рівні планування	239
7.4. Стратегічне планування в міжнародній компанії	245
Резюме.....	256
Кейс	256
Словник	259
Література	259

РОЗДІЛ 8 ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ	261
Вступ.....	261
8.1 Основи цифрових комунікацій в менеджменті	262
8.2 Стратегії та практики ефективної цифрової комунікації	271
8.3 Проблеми цифрових комунікацій.....	278
Кейс.....	293
Резюме	294
Словник.....	294
Література	296
РОЗДІЛ 9 СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	297
Вступ.....	297
9.1. Спільні підприємства в системі міжнародного бізнесу	298
9.2. Управління та комунікації в міжнародних спільних підприємствах	311
9.3. Оцінка ризиків та можливостей при створенні міжнародних спільних підприємств.....	317
Резюме	323
Кейс.....	324
Словник.....	325
Література.....	326
РОЗДІЛ 10. РИЗИК І КОНТРОЛЬ: ГОЛОВНИЙ ОФІС І ДОЧІРНЯ КОМПАНІЯ.....	327
Вступ.....	327
10.1. Особливості управління ризиками дочірньої компанії.....	329
10.2. Контроль ризиків через структурні підрозділи.....	345
10.3. Збалансований підхід до управління ризиків та контролю у мультинаціональних компаніях.....	352
10.4. Розширення повноважень дочірньої компанії в системі управління ризиками	359
Резюме	364
Кейс.....	364
Словник.....	365
Література.....	366
РОЗДІЛ 11 УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ... 367	367
Вступ.....	367
11.1 Основні концепції управління людськими ресурсами (УЛР).....	369
11.2 Відмінності між управлінням людськими ре-сурсами та управлінням персоналом (УП)	378
11.3 Стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР).....	384
11.4 Аналіз роботи в управлінні людськими ресурсами.....	390
11.5 Планування людських ресурсів	397

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Резюме.....	403
Кейс	404
Словник	406
Література	407
РОЗДІЛ 12 КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	409
Вступ	409
12.1. Укомплектування персоналом для контролю міжнародних підприємств	410
12.2. Національна культура та контроль	429
12.3. Особливості обрання топ-менеджменту в міжнародній компанії	433
Резюме.....	439
Кейс	440
Словник	441
Література	442
РОЗДІЛ 13 ЕКСПАТРІАНСЬКИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР.....	443
Вступ	443
13.1. Поняття глобального бренду. Характеристика основних складових	444
13.2. Глобальне управління брендами	452
13.3. Експатріанський бренд-менеджер в системі управління брендами.....	458
13.4. Бренд-комунікації на місцевих ринках	461
Резюме.....	467
Кейс	467
Словник	469
Література	470
РОЗДІЛ 14 ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА	
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ	471
Вступ	471
14.1. Сутність та значення етики в міжнародному менеджменті. Етичний кодекс та його різновиди	472
14.2. Вплив культури на бізнес-етику міжнародної компанії	477
14.3. Етика в брендингу. Побудова етичного іміджу та репутації компанії. Етичні проблеми для експатріантського бренд-менеджера.....	483
14.4. Корпоративна соціальна відповідальність в міжнародному менеджменті.....	489
Резюме.....	500
Кейс	501
Словник	502
Література	503

ПЕРЕДМОВА

В сучасних умовах глобалізаційних процесів у надзвичайно складному міжнародному середовищі компанії щоденно зіштовхуються з безліччю ризиків, які здатні привести їхню діяльність до значного хаосу або ж, навпаки, створити нові можливості для кращого функціонування та збільшення прибутку. Вмілий та успішний управлінський підхід здатний забезпечити стабільне становище компаніям в міжнародному конкурентному оточенні та налагодити ефективні бізнес-процеси через реалізацію основних функцій менеджменту. Це обумовлює поширення та розвиток дисциплін з управління міжнародною діяльністю, в підготовці професіоналів та фахівців-управлінців, введення нових освітніх програм. У цьому зв'язку є необхідним розвиток навчальної теоретичної бази в сфері міжнародного менеджменту з огляду на усі виклики сучасного світу.

Підручник зорієнтований на вивчення дисципліни «Міжнародний менеджмент» першого (бакалаврського) і другого (магістерського) рівнів вищої освіти та підготовку висококваліфікованих конкурентоспроможних фахівців з менеджменту, здатних через інтелектуальну, соціокультурну та особистісну трансформацію, творчо реалізовувати комплексні завдання щодо управління міжнародними корпораціями, патріотично та громадсько свідомих, які мають теоретичні знання та сформоване критичне мислення; володіють професійними, цифровими та комунікативними навичками, культурною чутливістю; вміють безконфліктно та про-

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

дуктивно працювати в командах щодо розв'язання проблем та прийняття рішень в умовах глобалізації економіки, застосовувати методи та інструменти міжнародного менеджменту на українських підприємствах.

У підручнику автори сконцентрувались на вивченні теорії та сучасної практики міжнародного менеджменту, зокрема ролі національної культури в міжнародному менеджменті; впливу культурних змін на роль менеджера; впливу змін в організаційній культурі на діяльність компанії; цільових факторів, що впливають на вибір стилю спілкування; сучасних методів мотивації в міжнародних компаніях; використання терміну «глобалізація» для менеджерів; стратегічного планування в міжнародній компанії; стратегій та практики ефективної цифрової комунікації; управління в міжнародних спільних підприємствах; особливостей управління ризиками дочірньої компанії; стратегічного управління людськими ресурсам; особливостей обрання топ-менеджменту в міжнародній компанії; глобального управління брендами; побудови етичного іміджу та репутації компанії. Підручник «Міжнародний менеджмент» представляє науковий інтерес як з наукової, так із практичної точки зору, і є важливим вкладом у вирішенні необхідного завдання – розвитку теорії менеджменту. При викладанні економічних поглядів застосовуються різні методологічні підходи: логічний та історичний, причинно-наслідковий та функціональний. Використання підручника дозволить студентам глибше оволодіти знаннями у сфері управління та адміністрування, сформуванню цілісного уявлення про сучасні зміни в світовій управлінській науці, оволодіють навичками управління діяльністю міжнародних корпорацій.

Підручник складається з чотирнадцяти розділів, в яких у відповідності з державними стандартами розглянуто зміст, форми та напрямки розвитку міжнародного менеджменту, проблеми управління людськими ресурсам та дочірніми компаніями. В логічній послідовності розкрито особливості впливу національної культури на процес управління, культурних змін на роль менеджера, форми та інструменти глобального управління брендами та закономірності побудови репутації компанії. Наприкінці кожного розділу для кращого засвоєння теоретичного матеріалу містяться резюме, кейс, словник термінів та рекомендована література.

Підручник підготовлений колективом кафедри міжнародних економічних відносин Західноукраїнського національного університету у відповідності до державних стандартів для дисципліни «Міжнародний менеджмент». Авторами окремих глав є: д.е.н., проф. Крисоватий А. І. – загальна редакція, передмова, розд. 1 (у співавторстві); д.е.н., проф. Зварич Р. Є. – загальна редакція, передмова, розд. 1 (у співавторстві); к.е.н., доц. Баглей Р. Р. – розд. 9; к.філ.н., доц. Батрин Н. В. – розд. 11; к.е.н., доц. Болквадзе Н. І. – розд. 12; доц. Братко О. С. – розд. 13; к.е.н., доц. Бучинська Т. В. – розд. 4 (у співавторстві); к.філ.н., доц. Вергун А. І. – розд. 4 (у співавторстві); к.е.н., доц. Войтенко О. М. – розд. 8; к.е.н., доц. Гомотюк В. О. – розд. 3; к.е.н., доц. Дем'янюк О. Б. – розд. 7; к.е.н., доц. Длугопольська Т. І. – розд. 14 (у співавторстві); к.е.н., доц. Живко М. А. – розд. 6; PhD Луців Р. С. – розд. 2; викл. Мазур Н. С. – розд. 5; к.е.н., доц. Мигаль О. Ф. – розд. 14 (у співавторстві); д.е.н., проф. Сохацька О. М. – розд. 10 (у спів-

авторстві); PhD Сохацький О. Ю. – розд. 10 (у співавторстві).

Автори й редактори висловлюють щирі вдячності адміністрації університету за підтримку та допомогу та рецензентам: проректору з науково-педагогічної роботи та досліджень ЛНТУ, професору кафедри міжнародних економічних відносин, д. е. н., професору Олені ЛЮТАК; завідувачу кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин ОНУ ім. І. І. Мечникова, д. е. н., професору Сергію ЯКУБОВСЬКОМУ; професору кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки НАУ, д. е. н., доценту Анастасії СИМАНОВІЙ за корисні й неупереджені зауваження та допомогу, надану під час роботи над підручником.

РОЗДІЛ 1

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

Показник якості менеджменту –
це звичайні люди,
які роблять незвичайні речі
/ Пітер Фердинанд Друкер

Вступ

1.1. Міжнародний менеджмент та прийняття рішень

1.2. Національна культура в міжнародному менеджменті

1.3. Цінності та поведінка в міжнародному менеджменті

1.4. Міжкультурний та міжнародний менеджмент

Резюме

Кейс

Словник

Література

ВСТУП

Деякі дослідники менеджменту стверджують, що національна культура є переважаючою силою, яка керує усіма рішеннями, які приймаються в людських організаціях; інші заперечують думку про те, що культура взагалі має хоч якесь відношення до управління.

Варто відкинути обидві крайнощі як занадто спрощені. Зважаючи на думку Френсіса Фукуями, біль-

шість економістів не визнають, що культура може пояснити економічне зростання, і розглядають культуру як залишкову категорію, якою оперують соціологи, коли не можуть використати більш прикладну теорію. Дійсно, є підстави бути обережним використовуючи культуру для пояснення економічних і політичних результатів. Культура є лише одним із багатьох факторів, які визначають успіх суспільства.

Культура завжди може впливати на середовище та структуру організації, на ролі та стосунки в організації, на прийняття членами організації рішень, їх спілкування та реакцію на ті чи інші виклики. Але в певній конкретній події культура може і не бути визначальним фактором, або може бути не єдиним визначальним фактором. Інші можливі впливи включають внутрішні та зовнішні фактори організації. До внутрішніх факторів належить організаційна стратегія та особистість головного виконавчого директора (СЕО); до зовнішніх факторів окрім національної культури відносяться економічні умови, ринки, технології, діяльність конкурентів тощо.

Проблема для міжнародного менеджера полягає в тому, щоб вирішити, за яких обставин культура може бути визначальним фактором, а за яких ні. У кожному конкретному випадку йому потрібно відповісти на такі запитання:

Яку вагу потрібно приділяти культурі порівняно з іншими факторами при поясненні чи прогнозуванні поведінки?

Яку вагу потрібно надавати культурі, намагаючись реагувати на поведінку або стимулювати її?

Міжнародний менеджмент має на меті розвинути навички, які допоможуть визначити, коли національна культура є важливою, і її потрібно враховувати при

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

складанні та реалізації планів, а коли її можна не враховувати. Розуміння культури та її впливу не гарантує прийняття успішного рішення; проте зменшує ймовірність невдачі.

В першу чергу знання міжнародного менеджменту спрямовані на прийняття рішень у приватному секторі. Але ця теорія також стосується тем, актуальних для керівників державних секторів та міжнародних некомерційних організацій. До них відносяться організації з позанаціональною ідентичністю (Організація Об'єднаних Націй, Всесвітня організація охорони здоров'я, Світовий банк); національні організації, такі як посольства та культурні організації (Британська Рада, Альянс Франсез, Інститут ім. Гете); та неурядові організації (Amnesty International, OXFAM, Medicins Sans Frontieres).

1.1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Початок ХХІ століття характеризується адаптацією багатьох компаній до підприємницької діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Звичайне підприємництво виходить за кордон, а міжнародний бізнес стає більш розвиненим. Міжнародний менеджмент присутній скрізь і щодня впливає на усіх. Адже, окремим особам і організаціям потрібне глобальне та місцеве бізнес-середовище, а також способи управління та маркетингу в різних культурах, торгівлі поза національними та правовими кордонами та планування все більш конкурентоспроможного та непередбачуваного майбутнього.

Сьогодні існує багато визначень міжнародного менеджменту:

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

♦ Міжнародний менеджмент – володінням та управління активами та операціями за межами рідної країни. *Фундаментальні обов'язки менеджера щодо планування, керівництва та контролю залишаються недоторканими, але ця діяльність стає складнішою, коли організації входять у мультикультурне середовище.*

♦ Міжнародний менеджмент займається плануванням, організацією, керівництвом і контролем більш ніж в одній країні.

♦ Міжнародний менеджмент – процес, коли фірми стають міжнародними за своїм масштабом. *Йдеться про практику управління, коли внутрішній ринок є недостатнім для досягнення та підтримки успіху.*

♦ Міжнародний менеджмент – це процес застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі й отримання завдяки цьому додаткових переваг і економії часу.

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

Успіх менеджера за цих обставин частково залежить від індивідуальних кваліфікацій, таких як мовні навички або технічні знання. Люди з різних країн мають порівняльні сильні сторони або незвичайні характеристики, які не тільки посилюють конкуренцію, але й збагачують життя кожного новими товарами та послугами. Глобальний менеджер має ще ширшу перспективу, прагнучи залучити людей у всьому світі, які можуть синте-

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

зувати їхні таланти. Міжнародний менеджер, який бере участь лише у закордонних заходах, повинен зрозуміти свою власну культуру, а потім дізнатися про інші культури та цінності колег. Менеджери мультинаціональних компаній (МНК) знають, що їх управління вимагає спеціальних навичок. Це означає, що міжнародні бізнесмени повинні знати культурні, правові, політичні та соціальні відмінності між країнами. Вони повинні вибрати країни, в які продавати свої товари і в яких купувати ресурси. Міжнародні менеджери також повинні координувати діяльність своїх іноземних дочірніх компаній, маючи справу з податковими та регулятивними органами своєї країни та всіх країн, у яких вони ведуть бізнес.

До основних термінів міжнародного ведення бізнесу відносять такі:

- **Материнська країна (Home country)** – країна, в якій знаходиться головний офіс материнської компанії;

- **Приймаюча країна (Host country)** – країна, в якій суб'єкт підприємницької діяльності здійснює власну господарську діяльність через дочірні компанії;

- **Функціональний менеджер (Functional manager)** – відповідає за передачу знань у всьому міжнародному спектрі організації;

- **Експатріант (Expatriate)** – менеджер або працівник, який працює за кордоном (відправлений з рідної країни за кордон);

- **Інпатріант (Inpatriate)** – керівник або робітник, який працює у своїй країні (відправлений з-за кордону на батьківщину);

- **Громадянин третьої країни (Third country nationals – TCN)** – менеджер або працівник з третьої країни (або з дому, або з країни перебування).

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

– **Міжнародний бізнес** складається з ділових операцій між учасниками з декількох країн. *Приклади міжнародних ділових операцій включають купівлю матеріалів в одній країні та відправлення їх в іншу для обробки або складання, доставку готової продукції з однієї країни в іншу для роздрібного продажу, будівництво заводу в іншій країні для отримання прибутку за рахунок нижчих витрат або позику грошей у банку в одній країні для фінансування операцій в іншій.*

Транснаціональна корпорація (ТНК) – це корпорація, яка здійснює міжнародне виробництво промислових продуктів на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями.

Мультинаціональна корпорація (МНК) – це міжнародна корпорація, що об'єднує національні компанії низки держав на виробничій та науково-технічній основі. Цей термін використовується для визначення фірм, які мають широку участь у міжнародному бізнесі.

Розрізняють мультинаціональні корпорації та мультинаціональні підприємства (MNEs). Некомерційні організації, такі як Міжнародний Червоний Хрест, не є справжніми підприємствами, тому для них використовують термін мультинаціональна організація (MNO). Загалом, мультинаціональна компанія або транснаціональна компанія – це підприємство, яке здійснює прямі іноземні інвестиції та володіє чи контролює діяльність із створення доданої вартості в кількох країнах.

Функції міжнародного менеджменту:

1. Стратегічне планування – забезпечити нововведення і зміни в корпорації, використовуючи чотири основні види управлінської діяльності: розподіл ресурсів,

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та організаційне стратегічне передбачення.

2. Організація – реалізація і контроль стратегічного плану; інтеграція стратегічного плану до структури корпорації через бюджет і цільове управління; оцінка реалізації плану, визначення його правильності та виявлення проблем.

3. Мотивація – процес стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямованої на досягнення мети організації. Продуктивне виконання ухвалених рішень і отриманих робіт безпосередньо пов'язане з реалізацією потенційних можливостей працівників, діяльність яких має бути мотивована.

4. Контроль – забезпечення досягнення організацією своїх цілей; виявлення і вирішення потенційних проблем раніше, ніж вони стануть серйозними; стимулювання успішної діяльності.

Складові міжнародного менеджменту:

- організаційне управління – створення міжнародної компанії, формування її структури і системи управління, механізм реалізації управлінських функцій і т. д.;

- управління виробництвом – вибір основних параметрів технологічного процесу;

- управління науково-технічною діяльністю та формування технологічної політики – інтеграція науки і виробництва, орієнтація досліджень і розробок на ринкові потреби, посилення впливу ринкових чинників на визначення стратегічних позицій корпорації;

- управління маркетингом – альтернативні підходи до оцінки потенціалу ринку в різних країнах, до відбору товарної маси, ціноутворення і сприяння продажам,

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

встановлення торгової марки і стратегій збуту, характерних для міжнародного маркетингу;

– управління вартістю – прийняття управлінських рішень на ключових чинниках вартості; допомога міжнародним компаніям максимізувати свою вартість;

– управління інформацією – інформація використовується переважно для контролю і не призначена для вільного розповсюдження всередині компанії та серед інших зацікавлених організацій; інформація потрібна для стратегічних рішень топ-менеджменту корпорації;

– управління змінами – міжнародна компанія використовує безупинний процес покращення та спонтанну управлінську ініціативу;

– управління персоналом (соціальне управління) – в сучасних умовах є визначальним фактором успіху і основною конкурентною перевагою ефективних фірм на світовому ринку.

Також до складових міжнародного менеджменту відносять: управління матеріально-технічним постачанням і збутом готової продукції, управління обліком (процес збору, обробки та аналізу даних про роботу організації).

До внутрішніх факторів, які впливають на прийняття рішень в організації відносять:

- психологічний склад генерального директора;
- організаційна стратегія;
- наявні ресурси (фінансові, виробничі, кадрові, технологічні);
- історія організації;
- політична система;
- організаційна культура.

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

До зовнішніх факторів, які впливають на прийняття рішень в організації відносять:

- рішення, прийняті конкурентами;
- рішення, прийняті постачальниками;
- рішення, прийняті клієнтами;
- ринки праці;
- технологія;
- національна, регіональна та світова економіка;
- фінансові ринки;
- місцева, національна, регіональна та міжнародна політика;
- закони та нормативні акти;
- інфраструктурні фактори (транспорт, енергетика тощо);
- профспілки;
- споживчі групи;
- етичні та релігійні системи;
- фактори екологічного зеленого середовища;
- галузеві норми;
- національна культура.

Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів зображено на рисунку 1.1.

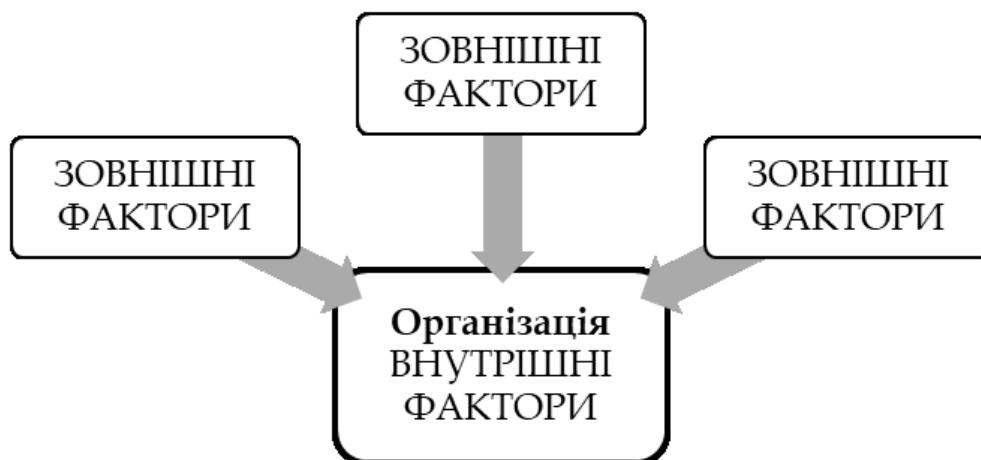


Рис. 1.1. Середовище організації (1)

Однак ця модель забезпечує лише широке узагальнення. Внутрішні фактори самі зазнають впливу із ширшого середовища. Наприклад, на формування та реалізацію стратегії впливає аналіз ринкових факторів, діяльності конкурентів та економічного середовища. На організаційну культуру впливає національна культура, кадрові ресурси, вартість робочої сили на зовнішніх ринках і т. д. На практиці межа між внутрішніми та зовнішніми факторами, що впливають на прийняття рішень в організації, є переривчастою, як показано на рисунку 1.2.

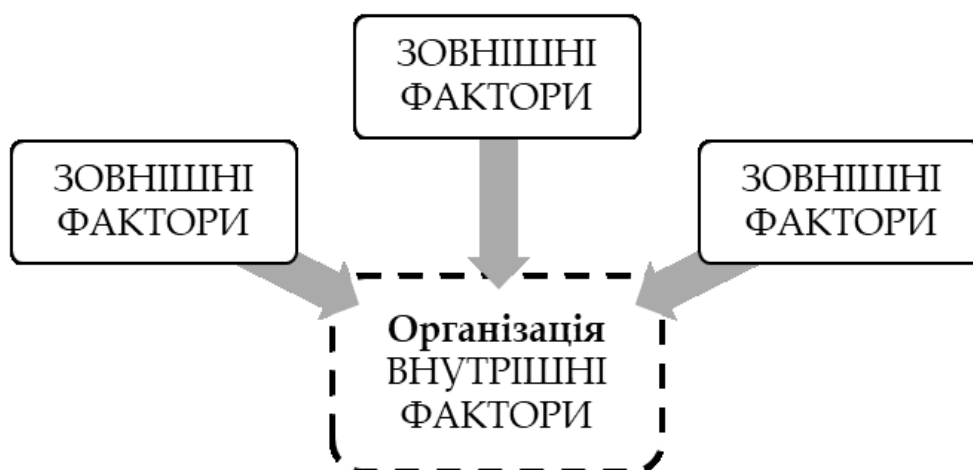


Рис. 1.2. Середовище організації (2)

Коли компанія має справу з дочірньою компанією або партнером по спільному підприємству, що працює в іншій країні, на прийняття рішень впливає її власне оточення та оточення партнера. Це партнерське середовище може бути дуже різним. Особам, які приймають рішення в головному офісі/материнській компанії, необхідно не лише розуміти внутрішні структури та організаційну культуру дочірньої/партнерської компанії, але й

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

розуміти фактори середовища, в якому вона працює, і як вони впливають на інтерпретацію інтересів та стратегії головного офісу/материнської компанії. Ці фактори середовища включають:

- закони та правила іншої країни;
- економічний профіль іншої країни;
- ринкові умови іншої країни та конкуренція з боку місцевих компаній;
- національна культура іншої країни.

Компанія постійно визначає своє середовище та переосмислює свою власну історію, поточний потенціал і можливе майбутнє з точки зору як найкращої реакції на зовнішнє середовище. Компанія збирає та аналізує інформацію про своє зовнішнє та внутрішнє середовище, а потім на основі зроблених висновків складаються та реалізуються плани.

Це означає, що значення, яке надається культурі, і описові категорії, які використовуються значною мірою залежать від потреб та інтересів особи, яка робить висновки. Ця особа може бути менеджером, консультантом або науковцем. Їхні потреби, а отже, і висновки можуть дуже відрізнитися.

1.2. НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Культурні цінності впливають на поведінку представників національної спільноти. Тобто, якщо члени працюють разом в організації, їх спільна культура означає, що вони, швидше за все, однаково реагуватимуть на події у світі та рішення, прийняті керівництвом.

Культура – це сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії; історично набутий набір правил усередині соціуму для його збереження та гармонізації.

На основі аналізу культури менеджер може припустити певну одноманітність цінностей членів групи та спробує зробити узагальнення щодо їхньої поведінки. Ці узагальнення дають підстави для прогнозування їхньої майбутньої поведінки в рутинних ситуаціях.

Наприклад, розуміння певної культури дає основу для прогнозування того, як учасники переговорів щодо цієї певної культури можуть відреагувати на пропозиції, поступки та відмови. Це дає уявлення про те, як менеджери цієї певної культури можуть реагувати на більш-менш централізований контроль. Це показує, як робоча сила певної культури може відреагувати на нову систему заохочень, на групову або індивідуальну діяльність, на конкуренцію між робочими групами, на шкалу оплати праці на основі індивідуальних або групових досягнень.

Національна культура – не єдиний фактор, що впливає на цінності та поведінку. Особистість індивіда формується такими факторами, як:

- психологічні характеристики;
- генетичний профіль;
- гендерні стереотипи;
- вік;
- соціальні обмеження, у тому числі ті, що накладаються сім'єю та соціальним класом.

В ідеалі менеджер повинен розуміти особистість кожного індивіда, за якого він відповідає, щоб реалізувати його потенціал і допомогти вирішити його проблеми. Однак дуже часто не практично, якщо рішення бу-

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

дуть ґрунтувалися на різних потребах окремих людей. Менеджер, якому необхідно мотивувати підрозділ із 10 співробітників, може дозволити собі інвестувати необхідні ресурси (час, праця, кошти) у розробку 10 індивідуальних схем, лише якщо кожна особа має надзвичайну цінність для успіху компанії, і якщо кожна людина належним чином задовольняє свої потреби. Проте, враховуючи економічні обмеження щодо застосування аналізу особистості до невеликого підрозділу, для менеджера не є можливим розробити індивідуальну схему для кожного в організації зі 100 або 1000 осіб. Швидше за все, менеджер ставить до 100 або 1000 осіб як до групи з певною спільною ідентичністю. Це означає, що потрібно узагальнювати їхні цінності і потреби та перевіряти це узагальнення спостереженнями і досвідом. Це пояснює, чому менеджери вважають корисним застосовувати культурний аналіз як ефективну заміну аналізу особистості.

Проте прогностична цінність аналізу культури обмежена. По-перше, менеджер ніколи не може точно розрахувати вплив культури проти інших факторів середовища, наприклад, економічних факторів. По-друге, у надзвичайних і нестандартних ситуаціях – наприклад, поглинання, несподіване банкрутство, стихійне лихо – люди можуть реагувати непередбачено. Вони відчують надзвичайну потребу захищати власні інтереси, замість коритися груповим нормам. У цих випадках культурні прогнози втрачають свою дійсність. Організації надають перевагу рутині і загалом не спроможні планувати кардинальні зміни, включаючи власну ліквідацію. По-третє, кожне суспільство породжує людей, чий психологічний склад робить їх нетиповими, і людей, які

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

нездатні зрозуміти свою культуру та прийняти її норми. Кожне суспільство породжує соціальних аутсайдерів, злочинців і божевільних.

Загалом, моделі аналізу культури дають менеджеру безцінні інструменти, які застосовуються в роботі з інтерпретації та прогнозування поведінки робочої сили. Але, ці моделі ніколи не бувають на 100 відсотків надійними.

Вчені напрацювали низку визначень «культури». Визначення культури за Г. Хофстеде (1984) досі залишається найвідомішим серед дослідників менеджменту: культура – це колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї людської групи від іншої. Тобто, культура включає системи цінностей; а цінності є будівельними блоками культури. Це означає, що:

- культура властива одній групі людей, але не іншим;
- вона набута (навчена), а не вроджена. Вона передається від одного покоління до іншого;
- культура включає системи цінностей.

Національна культура – сукупність духовних та матеріальних цінностей, створених певним народом протягом його історії.

Отже, культура властива лише одній групі людей, а не усім. Тобто:

- різні групи людей мають різні культури;
- різні групи людей можуть по-різному реагувати на схожі ситуації.

Наприклад, співробітників американської організації попросили зробити внесок у медичну благодійну організацію. У Нью-Йорку кожна особа приймала індивідуальне рішення про те, який зробити внесок, і не

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

радилася ні з ким іншим ні до, ні після збору. Кілька тижнів потому було запропоновано, щоб панамська дочірня компанія взяла участь у цій самій благодійній кампанії. Працівники панамської дочірньої компанії не розуміли, скільки кожен повинен дати грошей, і радилися в групах зі своїм місцевим начальством. Як результат, кожна особа на кожному рівні ієрархії компанії внесла однакову суму, але вищі рівні внесли більше, а місцевий генеральний директор найбільше. Це показує, що різні національні групи дуже по-різному реагують на ту саму ситуацію – приймаючи рішення на основі індивідуальних інтересів або виходячи з колективних та ієрархічних інтересів.

Поняття національної культури припускає, що культури, скажімо, японців, американців і португальців мають свої особливості, спільні для членів, і є різними між собою. Це узагальнення корисно, якщо потрібно порівняти три країни. Припустімо, наприклад, потрібно вирішити питання місця розташування нового заводу, і потрібно взяти до уваги ймовірну поведінку робочої сили. У більшій частині міжкультурного менеджменту національна група береться як одиниця аналізу. Це має певні переваги перед альтернативами. Межі субкультурних груп нижче цього рівня може бути важко визначити, а достовірних даних зазвичай бракує. З іншого боку, більші групи, яким бракує спільного історичного та економічного досвіду, що об'єднує націю, можуть дозволити зробити лише дуже поверхневі прогнози. Наприклад, журналісти та політики люблять розрізняти «східну культуру» (або «азіатську культуру») і «західну культуру». Але цей рівень узагальненості надто спрощує і потенційно

шкодить, оскільки не дозволяє побачити реальні відмінності в кожному регіоні.

Японія, Індія та Ірак можуть бути нечітко згруповані в азіатській сфері, але менеджер, який очікує, що поведінка його іракських співробітників буде відповідати поведінці японських працівників, можливо, робить серйозну помилку. Польща, США, Іспанія та Фінляндія належать до західної сфери, але їхні національні культури значно відрізняються. Подібним чином національні культури країн, що входять до Європейського Союзу, надзвичайно відрізняються, і навіть найбільші прихильники ЄС не можуть чітко визначити спільної системи цінностей.

З іншого боку, не завжди безпечно припускати відповідність між національною територією та культурною групою. Тобто гомогенність у межах національної культури не завжди можна сприймати як належне. За М. Барбером (2001): менше 10% держав сучасного світу справді є однорідними, і тому, такі країни як Данія чи Нідерланди не можуть зменшитися, хіба розпастись на провінції чи міста. Лише в половині країн є одна етнічна група, яка становить 75% населення.

Це означає, що прогнози поведінки є більш надійними, якщо країни складаються з відносно однорідних популяцій. Японія є однією з таких країн, хоча навіть тут можна знайти важливі субкультурні відмінності між: основними японцями, корейськими японцями та жителями Окінави, для яких самоврядування є проблемою. Інші групи населення є набагато більш гетерогенні – зокрема, у тих країнах, які прийняли велику кількість іммігрантів: США, Канада, Німеччина та Велика Британія.

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

М. Барбер (2001) звернув увагу, що в США мультикультуралізм є правилом, а однорідність – винятком. Американці кубинського походження, американці ірландського походження, американці китайського походження, темношкірі американці та американські євреїв поділяють багато основних «англосаксонських» переконань, зокрема ті, що пов'язані з національними символами, такими як президентство та конституція. Але їх субкультури істотно відрізняються. Якщо потрібно вибрати місце, де розташувати нову фабрику в Бостоні чи Маямі, не можна припускати, що цінності цих різних робочих сил однакові. Вплив ірландської культури все ще сильний у Бостоні, а в Маямі, де для багатьох працівників іспанська мова є рідною мовою, можливо, доведеться звернутися до аналізу кубинської культури.

1.3. ЦІННОСТІ ТА ПОВЕДІНКА В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Другий висновок визначення Г. Хофстеде полягає в тому, що культура не запрограмована у генетичній структурі. Люди навчаються цьому. Що стосується національної культури, то найінтенсивніше люди навчаються в перші роки життя. До п'яти років особи вже є експертами у використанні своєї мови. Люди навчилися належним чином передавати різні мовні функції, наприклад:

- спілкуватися з іншими членами родини;
- вимагати винагород і уникати покарань;
- домовлятися про те, що хочуть;
- викликати, уникати та розв'язувати конфлікти.

Поведінка немовляти однієї культури спочатку не відрізнялася від поведінки немовлят у будь-якому іншому суспільстві. Але дуже швидко особа навчається пристосовувати свою поведінку до певних обмежень своєї культурної групи та розпізнавати значення повідомлень, які передають інші члени групи.

Так, корейці в дитинстві навчаються в дитячих садках бути обережними у використанні в стосунках поняття «моє»; тобто замість використання «моя мама» і «мій дім», добре вихована дитина буде звертатися «наша мама», «наш дім». Корейці пояснюють це так: «ми намагаємося уникати слова «моє» щось. І коли потрібно, ми використовуємо ввічливу форму. Коли ми представляємо щось, ми використовуємо «наш» – «наші батьки», «наша книга». «Мій» звучить дуже егоїстично. Коли корейці відвідують англomовні країни, вони часто кажуть «батьки» (не «мої батьки» або «наші батьки»). Вони знають, що слово «наші батьки» неправильно вживати в англійській мові, але вони не люблять говорити «мої батьки». Тому вони пропускають присвійний прикметник «мої». Корейська перевага присвійного прикметника у множині («наш», а не «мій») відображає колективні цінності культури; корейців виховують у вірі в те, що їх об'єднує спільне походження та походження від одних і тих же батьків. По-друге, це свідчить про те, що корейці усвідомлюють відмінності між своєю власною та англійською культурами.

У дитинстві культурні цінності передаються насамперед від батьків і родини; пізніше друзі та шкільні товариші впливають на навчання. Американський психолог К. Харріс (2007) стверджує, що найбільший вплив навколишнього середовища на дітей відбувається поза

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

домом, і потреба виживати в школі та спілкуватися з друзями має більш значний вплив на поведінку дитини, ніж уроки, отримані вдома. Цікавим є питання – чи важливість цінностей однолітків однаково важлива в усіх культурах. У Японії за раннє виховання в основному відповідає мати, тоді як у скандинавських країнах батьки відіграють більш рівні ролі. У багатьох ісламських суспільствах мечеть відіграє більш значну роль у навчанні молоді, ніж церква в деяких християнських суспільствах. У деяких районах Китаю досі маленьких дітей виховують бабусі та дідусі, що дозволяє батькам вільно працювати.

Значна частина навчання дитини відбувається несвідомо. Коли дитина починає вивчати свою рідну мову, вона не усвідомлює, що її ввели в групову культуру. І тому ці цінності стають другою натурою і значно впливають на поведінку дитини в подальшому житті. Оскільки культурні цінності набуваються досить рано й без свідомого застосування, вони надзвичайно глибоко вкорінені.

Визначення культури Г. Хофстеде включає систему цінностей. *Цінності визначаються як припущення членів культурної групи про те, як вони повинні поводитись і як поводяться.* Людина може ніколи не сформулювати ці припущення або навіть задуматись про них; люди починають вивчати свої культурні цінності в ранньому дитинстві, на передсвідомому рівні. Таким чином, ці цінності вкорінені та повільно змінюються. Оскільки цінності сприймаються як належне – як правильний спосіб поведінки, вони дуже сильно впливають на саму поведінку.

Наприклад, в індонезійській бізнес-школі студенти були розділені на невеликі групи для навчання на останньому ранковому занятті. Після цього заняття студенти чекали в коридорі, поки всі інші члени з їхнього дружнього кола вийшли з інших навчальних груп, щоб піти обідати разом. Одночасно в школі навчалася група американців. Вони помітили поведінку індонезійців і обговорили її в класі: «чи це не втрачений час?». Індонезійці відповіли, що повага до інших членів їхньої дружньої групи – це те, як вони «повинні поводитися», і вони сприймають цей вияв лояльності як належне. Людина, яку не помічають друзі, почуватиметься зрадженою, і це матиме негативний вплив на них усіх. Тоді вони запитали американців; як довго ви чекаєте своїх друзів після занять? Відповідь була – «дві хвилини максимум». Для індонезійців це було виявом холодного ставлення і недружелюбності.

Але є одна практична проблема, якщо зосередитися на цьому визначенні культури. Більшість людей погано описують свої найглибші цінності до яких важко дістатися. Аналітик не може сподіватися, що багато чого дослідить, ставлячи прямі запитання на кшталт «які ваші цінності?»

Глибокі культурні цінності членів групи можна спостерігати в їхній поведінці, що є прямим їх відображенням. У цьому випадку відносно високий колективізм індонезійців відобразився на тому, як вони організовували обідній час, і, відповідно, впливає на широкий спектр інших видів діяльності на робочому місці – їхніх соціальні і робочі пріоритети, лояльність та стосунки між групами. У той час як індонезійці сподівалися досягти своїх цілей через приналежність до могутньої групи та

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

лояльність до неї, американці виражали себе в прагненні досягти успіху на індивідуальній основі. Але поки обидві групи не почали аналізувати поведінку одна одної, жодна з них не думала перевіряти власні фундаментальні цінності.

Г. Хофстеде зауважив, що культура включає цінності, але існують інші фактори, що впливають на поведінку:

- переконання;
- політичні системи;
- релігія;
- технологія.

Люди висловлюють свої уявлення про те, яким є світ або яким він має бути, формулюючи свої переконання та ставлення. На жаль, навіть коли велика кількість людей поділяє та формулює однакові переконання, це може бути лише слабким прогнозом щодо їхньої поведінки. *Переконання – вірування без жодного відтінку сумніву, але часто з емоційним забарвленням; встановлена думка, прийняте вірування.*

Це тому, що люди часто поведуться не відповідно до своїх переконань. Переважна більшість із нас у всьому світі сповідує певні релігійні переконання, і всі релігії засуджують вбивства та крадіжки. Але вбивства трапляються в усіх країнах, і більшість людей скоїли певну форму крадіжки. Ось наприклад, більшість менеджерів сходяться на думці, що спілкування, ініційоване підлеглими, є корисним і важливим, і багато хто може стверджувати, що «двері мого офісу завжди відкриті, і ви можете прийти і обговорити свої проблеми в будь-який час». Часто вони вірять у це. Але чи багато є менеджерів, для яких це правда. Зазвичай трапляється, так:

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- він занадто зайнятий і просить працівника повернутися в інший час;
- він говорить працівнику, що його проблема дріб'язкова і що він втрачає час;
- він чує, що говорить працівник, але думає про щось інше;
- він слухає, обіцяє допомогти, але забуває.

У цих випадках поведінка не відповідає свідомому переконанню. Це свідчить про те, що менеджер не може достовірно передбачити, як люди поводитимуться в певних ситуаціях, виходячи з їхнього висловленого ставлення. Опитування, проведене в Сінгапурі, виявило значні відмінності між суспільним ставленням (яке було «прогресивним») і «традиційним» (внутрішнім) ставленням. Хоча 97% респондентів вважають, що до чоловіків і жінок потрібно ставитися однаково: 78% чоловіків і 77% жінок погодилися з тим, що чоловік завжди повинен бути головою родини. У 83% опитаних домогосподарств дружина готує їжу, 77% миє туалет, 80% миє посуд і пере, 78% прасує. Підсумовуючи варто сказати, що хоча культура включає переконання (ставлення, думки тощо), ці переконання менш надійні, ніж цінності, у прогнозуванні поведінки.

Зріла політична система є успішна, оскільки вона відображає цінності національної культури. Партійна політика в країнах англосфери, що розвивалася протягом 400 років, виражає відносно високу толерантність до конфліктів і невизначеності, а також відносно низьку дистанцію влади. Однопартійна комуністична система Китайської Народної Республіки, надає старшим членам правлячої партії централізовані політичні повноважен-

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

ня, які не дуже відрізняються від тих, що існували в імперських дворах до комуністичної революції.

Однак на конкретні характеристики політичних домовленостей у певний момент часу також впливають конструктивні міркування; наприклад, економічні умови, новітня історія країни, відносини з сусідами, амбіції та особиста позиція її лідерів. Зміни, як відповідь на ці проблеми та можливості, можуть бути частими і здаватися радикальними, а їхні наслідки бути короточасними. На практиці урядова політика в певний час може мало відноситись до глибокої культури народу. Тобто революція в політичних структурах не обов'язково відображає зміну основної системи цінностей.

Адедаджі (1995), в контексті офіційного «переходу до демократії» в Нігерії зауважив, що демократія не може бути встановлена. На відміну від розчинної кави, миттєвої демократії не існує. Не можна переходити від тоталітаризму до демократичної практики миттєво. Демократія – це не лише урни для голосування, політичні партії та інституційні атрибути; це спосіб життя, культура та стиль на всіх рівнях суспільства та в усіх сферах людської діяльності. Адеджі зауважив, що політичні моделі, які підходять, наприклад, США чи Великій Британії, можуть бути неприйнятними в інших культурних групах. Так само, як здивування деяких американських та англійських політиків, що їхня концепція демократії не була миттєво сприйнята в Іраку. Дана умова також актуальна для практики управління; те, що добре працює в штаб-квартирі, може не працювати в країні дочірньої компанії.

Релігія – це набір культурних, духовних та моральних цінностей, що обумовлюють поведінку людини;

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

включає до свого складу сукупність звичаїв, обрядів, правил життя і поведінки людей.

Більшість основних релігій охоплюють низку національних культур:

- **християнство** є найбільш поширеною релігією. Більшість християн живе в Європі та Америці, проте швидко зростає чисельність в Африці. Протестантське християнство наголошує на відповідальності людини за власні вчинки. В країнах англо-сфери християнство мало великий вплив на бізнес-цінності, пов'язані з індивідуалізмом і незалежним мисленням.

- **іслам** сповідується переважно в Африці, арабських країнах, деяких країнах Південно-Східної Азії, та деяких країнах колишнього Радянського Союзу.

- **індуїзм** найбільш поширений в Індії. Вірування робить наголос на духовному розвитку душі кожної людини, а не на важкій праці та створенні багатства.

- **буддизм** має прихильників у Центральній і Південно-Східній Азії, Китаї, Кореї, Японії. Буддизм також наголошує на духовному розвитку, хоча швидкий економічний ріст регіонів демонструє, що ця релігія не перешкоджає економічній діяльності.

- **конфуціанство** має прихильників переважно в Китаї, Кореї та Японії. Конфуціанство робить наголос на лояльності та взаємних зобов'язаннях між начальниками та підлеглими, а також на чесності у відносинах з іншими працівниками. Конфуціанство позитивно вплинуло на формування та розвиток сімейних компаній в регіонах Сходу.

Навіть коли однакові релігійні форми поділяються різними культурами, це не гарантує спільних цінностей, виражених поза релігійною практикою. Католицизм сповідується в Перу та Польщі, а іслам – в Індонезії та

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

Лівії, але менеджер не може передбачити поведінку перуанців і поляків на робочому місці, або поведінку індонезійців і лівійців на робочому місці узагальнивши їх за релігійною компонентою.

Робертсон (2001) досліджував відмінності між переконаннями та цінностями в Саудівській Аравії, Кувейті та Омані. Він виявив, що в цих країнах діє однакова система вірувань, яка глибоко вкорінена в загальній релігії – ісламі. Але значення істотно відрізняються; саудити, як правило, мають міцнішу трудову етику, ніж кувейтці, і більш незалежні та вмотивовані на робочому місці. У Саудівській Аравії робиться більший акцент на індивідуальності на робочому місці.

Релігія виражає культуру і також впливає на неї. Це означає, що в деяких аспектах національні культурні цінності можуть перевищувати вплив релігії. Мається на увазі, що буддисти та християни в Таїланді можуть поділяти спільні цінності, пов'язані з тайською національністю. Буддизм вчить поміркованості та важливості пошуку середини між крайнощами. Але освічений таець відзначить наявність протиріч між поведінкою та релігійними переконаннями жителів міст: для людей Муанг Петч вбивство та помста розуміється як гра, яка не обов'язково базується на конкретному принципі, окрім захисту честі. Це досить екстремальний народ, який, поряд із цим, є відданими буддистами.

Мається на увазі, що релігія, яку сповідує група, виражає систему етичних переконань і, по суті, є ідеалістичною. Це означає, що вона може не описувати те, як вони поведуться насправді. Міжнародному менеджеру необхідно базове розуміння релігійних переконань людей, якими він керує, і шукати випадки, коли поведінка дійсно виражає ці переконання, а коли ні.

Сучасні технології використовуються в усіх культурах, і цей факт іноді використовують як доказ того, що всі культури зближуються. Але ця думка ігнорує важливі відмінності, які виникають у тому, як технології використовуються в різних культурах. Наприклад, деякі інформаційні технології використовуються на груповій основі в більш колективістських культурах і на індивідуальній основі в більш індивідуалістичних культурах. Коли міжнародний менеджер знаходить ту саму технологію, що використовується в різних культурах, він повинен дізнатись про кожну культуру:

- хто вибирає технологію?
- хто використовує її?
- хто режисер використання?
- який статус мають ті, хто безпосередньо використовує її?
- які інші діяльності відбуваються поряд із використанням?
- коли використовується?
- де використовується?
- яка мета використання цієї технології? ЧОМУ вона використовується?

Якщо різні культури дають різні відповіді на одні і ті ж запитання про одну і ту ж технологію, для пояснення відмінностей використовують культурний аналіз.

1.4. МІЖКУЛЬТУРНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

За різних обставин менеджери виконують ряд різних ролей. До них належать лідерство, керівництво, інформування, ведення переговорів, розподіл ресурсів,

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

усунення порушень, планування, нагляд за виконанням планів та оцінювання. Фактори, які впливають на те, яку з цих ролей виконує конкретний менеджер, і скільки уваги він приділяє їм, включають:

- його особиста психологія;
- його функціональні обов'язки;
- організаційна культура та історія компанії;
- галузеві фактори. Банки мають відносно більшу

потребу в ієрархічних структурах і контролі, ніж рекламні агентства. Рекламним агентствам потрібні структури, які сприяють швидкій творчості;

- національна культура. Наприклад, у деяких культурах очікується, що менеджер буде наголошувати на контролі та керівництві, буде сприяти працівникам та буде сам брати участь в процесі.

Національна культура робочої сили впливає на те, як вони реагують на структури та системи, заплановані та впроваджені керівництвом. Це означає, що робоча сила в одній культурі може по-різному реагувати ніж робоча сила в іншій. Тобто в різних культурних і промислових контекстах наголошується на різних управлінських ролях. Міжнародний менеджер повинен бути готовий до таких різних викликів і бути адаптованим до різних контекстів.

Міжкультурний менеджмент поєднує в собі елементи комунікаційних досліджень, культурної антропології та теорій управління. Основним завданням міжкультурного менеджменту є вирішення проблем у спілкуванні та управлінні командою, які є результатом міжкультурної взаємодії в організаціях. Підходи міжкультурного менеджменту використовуються в різноманітних ділових та освітніх організаціях. Одним із прикладів

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

є сприяння адаптації іноземних працівників у дочірніх компаніях. Іншим типовим випадком є вступ іноземних студентів до університетів.

Зростаюча кількість контактів персоналу та клієнтів із різним культурним середовищем призводить до зростання потреби в бізнесі розуміти та керувати різноманітними цінностями, уявленнями, діловими світоглядами та поведінкою організацій та їх персоналу. За оцінками, понад три чверті міжнародних корпоративних придбань і альянсів зазнають невдачі через культурні відмінності. У деяких випадках міжкультурний менеджмент називають бізнес-антропологією.

Інші визначення описують міжкультурний менеджмент як управління міжкультурним розмаїттям або управління культурним розмаїттям. Організації, які досягають успіху в управлінні культурними відмінностями, зазвичай демонструють більш ефективні бізнес-процеси, які призводять до більшого задоволення роботою. Таким чином, компетенції менеджерів у міжкультурному менеджменті є критично важливими для успіху організації.

Міжкультурний менеджмент – це мистецтво розпізнавати, зрозуміти та зорієнтуватися в культурних відмінностях в міжнародному бізнес-середовищі.

Міжкультурний менеджмент – прийняття та використання культурних відмінностей для створення інклюзивного простору, в якому кожен співробітник, незалежно від своєї культурної спадщини, відчуває свою цінність і може ефективно сприяти досягненню цілей компанії.

Міжкультурний менеджмент також визначають як розвиток і застосування знань про культури в практиці міжнародного менеджменту, коли залучені люди мають

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

різні культурні ідентичності. Ці люди можуть належати або не належати до однієї бізнес-одиниці.

Гудерхем і Нордхауг (2004) визначили міжнародний менеджмент як процес генерування та передачі знань між установами та організаціями. О'Коннелл (1998) визначив це поняття як планування, кадрове забезпечення та контроль міжнародної ділової діяльності. Ці дії відбуваються між бізнес-підрозділами, розташованими в різних країнах, між партнерами по спільному підприємству, між головним офісом і дочірньою компанією, принципалом і агентом, постачальником і клієнтом. Міжнародний менеджмент може розумітись, як діяльність, що ґрунтується на знаннях, і як діяльність, що ґрунтується на функціях.

Ці терміни не збігаються повністю. Деякі міжнародні менеджери на керівних посадах можуть не спілкуватися віч-на-віч з робочою силою інших культур; багато керівників, які працюють на дому, мають справу з групами іммігрантів – асимільованою робочою силою, яка обслуговує внутрішні ринки.

Соціальна дистанція – це сприйнятий індивідом ступінь близькості з людьми, які відрізняються за етнічною приналежністю, расою, релігією, професією чи іншими характеристиками.

Основні завдання міжкультурного менеджменту:

1. знайомство іноземного працівника з місцевою національною та організаційною культурою;

2. покращення аккультурації (сприйняття одним народом повністю чи частково культури іншого народу) іноземця в новому культурному середовищі;

3. зниження тривоги обох сторін (іноземних співробітників та приймаючої організації) під час культурної адаптації;

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

4. усунення комунікаційних бар'єрів з обох сторін для покращення комунікації;

5. допомога в розвитку культурної чутливості для обох сторін (іноземних співробітників та приймаючої організації);

6. вирішення проблем спілкування та управління в командах, що складаються з людей з різних культур;

7. вирішення конфліктів та примирення між учасниками команди;

8. підвищення командної та організаційної продуктивності.



Рис. 1.3. Навички міжкультурного управління

Організаціям потрібні міжкультурні компетентні експерти для вирішення таких завдань: вихід компанії на нові ринки; інвестиції закордон; планування міжнародних маркетингових стратегій; злиття або інтеграція з іншими компаніями за кордоном; проведення міжнародних переговорів.

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

Навички визначаються як здатність демонструвати послідовність поведінки, яка пов'язана з досягненням мети продуктивності. Менеджеру потрібні міжкультурні навички, щоб керувати однокультурною групою, коли він є членом іншої культури. Така ситуація зазвичай виникає, коли менеджер є іноземцем, що керує дочірньою компанією своєї компанії або іншими інвестиціями за кордоном. Така ситуація може виникнути і в штаб-квартирі – в процесі управління групою, що повністю складається з іммігрантів.

Основне припущення навчання міжкультурних навичок полягає в тому, що менеджер не може сподіватися, що він примусово пристосує представників іншої культури до своїх власних культурних норм. Їх нелегко змусити прийняти його сприйняття реальності як щось вище за цінності їхньої власної культури. Це питання не стільки етичне, скільки практичне. Організація, яка намагається нав'язати свої норми поведінки співробітникам з іншої культури, стикається з важким протистоянням. Менеджеру також потрібні міжкультурні навички, коли він керує різноманітними групами, включаючи представників різних культур.

Застосування навичків міжкультурного менеджменту для компанії актуальне, якщо:

- у відділах представлені різні культури;
- відрізняється типова поведінка різних культур (у поведінці працівників проявляються різні культурні цінності);
- ефективність культурно-різноманітних груп відрізняється від груп однієї культури;
- культурне розмаїття піддається управлінню (розподіл завдань між різними групами; різноманітність приносить переваги; необхідність кращого управління різноманітністю).

РЕЗЮМЕ

Цей розділ зосереджений на важливості розуміння культури. У підрозділі 1.1 розглядалися фактори, що впливають на прийняття рішень у бізнес-середовищі. Взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами є складним, а проблеми реагування на зовнішні чинники ще більше ускладнюються, коли компанія здійснює міжнародні інвестиції та працює в кількох країнах. Національна культура є лише одним із задіяних факторів, і менеджеру потрібні навички розрізняти, коли вона важлива, а коли ні. У розділі 1.2 було показано, що моделі культури корисні, оскільки вони дають менеджеру підстави для прогнозування поведінки в культурній групі. Було обговорено визначення, яке зазвичай використовують менеджери, і обговорено його наслідки. Культура є специфічною для групи, яку вивчають її члени. Культура включає системи цінностей, що були визначені. У розділі 1.3 розглянуто сферу застосування міжкультурного та міжнародного менеджменту.

КЕЙС

Культурні цінності, які вважаються бажаними та нормальними в одній культурі, можуть бути небажаними та девіантними в інших.

1. Розташуйте кожне з наведених нижче значень відповідно до того, наскільки, на вашу думку, з ними погодяться більшість представників вашої культурної групи. Проранжуйте відповіді в за 6-бальною шкалою від 1 («повністю згоден») до 6 («зовсім не згоден»):

(А) Чоловіки повинні бути конкурентоспроможними
(повністю згоден) 1___2___3___4___5___6 (зовсім не згоден)

РОЗДІЛ 1. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА

(Б) Жінки повинні бути конкурентоспроможними
(повністю згоден) 1___2___3___4___5___6 (зовсім не згоден)

(В) Керівники повинні брати участь разом зі своїми
підлеглими

(повністю згоден) 1___2___3___4___5___6 (зовсім не згоден)

(Г) Хороші стосунки на роботі важливіші за ефек-
тивність виконання завдань

(повністю згоден) 1___2___3___4___5___6 (зовсім не згоден)

(Д) Люди при владі повинні мати привілеї
(повністю згоден) 1___2___3___4___5___6 (зовсім не згоден)

(Е) Керівник повинен мати відповіді на всі запи-
тання підлеглих

(повністю згоден) 1___2___3___4___5___6 (зовсім не згоден)

2. Порівняйте свої відповіді з відповідями іншого
студента з іншої культури.

3. Поясніть наявні відмінності.

СЛОВНИК

Культура – це сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії; історично набутий набір правил усередині соціуму для його збереження та гармонізації.

Міжкультурний менеджмент – прийняття та вико-
ристання культурних відмінностей для створення інклю-
зивного простору, в якому кожен співробітник, незалежно
від своєї культурної спадщини, відчуває свою цінність і
може ефективно сприяти досягненню цілей компанії.

Міжнародний менеджмент – це процес застосу-
вання управлінських концепцій та інструментів у бага-
токультурному середовищі й отримання завдяки цьому
додаткових переваг і економії часу.

Національна культура – сукупність духовних та
матеріальних цінностей, створених певним народом
протягом його історії.

Переконання – вірування без жодного відтінку сумніву, але часто з емоційним забарвленням; встановлена думка, прийняте вірування.

Релігія – це набір культурних, духовних та моральних цінностей, що обумовляють поведінку людини; включає до свого складу сукупність звичаїв, обрядів, правил життя і поведінки людей.

Цінності – припущення членів культурної групи про те, як вони повинні поводитись і як поводитись.

ЛІТЕРАТУРА

1. Black J. International Management English Series. Working Virtually B2-C1. Coursebook. Delta Publishing. 2019. 120.

2. Doh J., Luthans F. International Management: culture, strategy, and behavior. Tenth edition. 2018. McGraw-Hill Education. 692 p.

3. Fuchs M. International Management. The Process of Internationalization and Market Entry Strategies. Springer Gabler Berlin, Heidelberg. 2022. 326 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65870-3>.

4. Mead R., Andrews T. International Management: culture and beyond. Fourth Edition. CPI Antony Rowe. 2009. 469 p.

5. Stanwick P., Raymond J. International Management. A Stakeholder Approach. E-Elgar. 2020. 544 p.

6. Zvarych R., Rivilis I. Social responsibility of business as sustainable development approach in management. *AGORA International Journal of Economical Sciences*. 2023. No. 1, pp. 154-161. <https://univagora.ro/jour/index.php/aijes/article/view/5773/1969>.

7. Бутко М., Бутко І., Дітковська М. Міжнародний менеджмент. Підручник. Центр навчальної літератури. 2018. 412 с.

8. Юхименко П., Гацька Л., Півторак М. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури. 2011. 488.

РОЗДІЛ 2

ЗМІНИ У КУЛЬТУРІ

Розуміння майбутнього
через зміни сьогодення:
економіка малює мапу,
культура вказує шлях /
Chat GPT

Вступ

2.1. Поняття змін у культурі. Стабільність і рух

2.2. Вплив культурних змін на роль менеджера

2.3. Зміни в культурі та економічний розвиток

2.4. Культурні зміни в практиці працевлаштування

Резюме

Кейс

Словник

Література

ВСТУП

Зміни у бізнес-середовищі можуть безпосередньо впливати на компанію та її відносини з ринками. Розуміння змін в культурі стає першочерговим аспектом успішного керівництва у таких умовах.

По-перше, зміни в культурі можуть впливати на споживчі звички, вподобання та очікування клієнтів. Наприклад, зміна в культурних тенденціях або цінностях може призвести до зміни попиту на продукцію або послуги компанії. Менеджерам важливо розуміти ці

зміни та вміло реагувати на них, адаптуючи стратегії маркетингу та продажів.

По-друге, культурні зміни можуть впливати на ставлення співробітників до роботи та організаційної культури в цілому. Наприклад, вихід бізнесу на міжнародні ринки передбачає розширення співпраці з колегами з різних країн, які мають інші культурні підходи до роботи та комунікації. Менеджерам важливо мати розуміння відмінностей культурних норм та вміти ефективно співпрацювати з міжнародними командами.

Нарешті, зміни в культурі можуть також впливати на регуляторне середовище, таке як законодавство та правила ведення бізнесу. Наприклад, зміни у культурних вимогах щодо сталого екологічного розвитку можуть призвести до посилення регулювання екологічних стандартів. Менеджерам необхідно бути в курсі таких змін і адаптувати бізнес-стратегії компанії відповідно до них.

Отже, розуміння змін в культурі стає важливим для успішного керівництва у мінливому бізнес-середовищі, де культурні аспекти можуть мати значний вплив на успіх компанії.

2.1. ПОНЯТТЯ ЗМІН У КУЛЬТУРІ. СТАБІЛЬНІСТЬ І РУХ

Культуру можна порівняти із вітром. Він невидимий, але його вплив можна побачити і відчутти. Ми пересуваємось плавно, коли він дме у напрямку руху, а коли у протилежному – процес суттєво ускладнюється. Для організацій, які прагнуть стати більш адаптивними та інноваційними, зміна культури часто є найскладнішою частиною їхньої трансформації. Культурні зміни

повинні базуватися на формулюванні проблеми та мобілізація більшої кількості прихильників задля швидкого отримання результату. Важливо починати з дій, а не з нового формулювання місії чи структури компанії, адже зміна культури відбувається в процесі діяльності, тому важливо показати зміни, яких ви прагнете.

У всіх сферах життя, включно з робочим місцем, людям потрібно пристосовуватися до перехідного періоду. Сучасний менеджер повинен вміти виявляти ті події, які ведуть до змін у системі цінностей, і прогнозувати як ці зміни можуть впливати на організацію.

Оскільки зміни в бізнес-середовищі можуть безпосередньо впливати на менеджера, компанію та її відносини з ринками, важливим є розуміння змін у культурі. Такі зміни можуть відбуватись:

- на ринках товарів і послуг;
- у застосуванні технологій;
- у промисловості (зникають старі галузі, з'являються нові);
- на ринку праці (старі навички втрачають актуальність, а нові стають затребуваними; нові соціальні групи починають шукати роботу); збільшується кількість жінок на керівних посадах;
- у потребі в робочій силі. Працівники потребують інших стосунків з керівництвом, колегами та підлеглими. Потрібні нові структури і системи для організації та мотивації продуктивності.

Для того, щоб розвиватися, культура потребує як стабільності, так і змін. З одного боку, надмірна стабільність усуває потребу в експериментуванні та творчості; з іншого боку, надмірні зміни можуть призвести до фрагментації та повного розпаду.

Протягом століть вчені намагалися знайти оптимальний баланс між стабільністю та змінами. Теоретики конфлікту, такі як Маркс, Мілс, Дарендорф (Marx, Mills, Dahrendorf) та інші, вважали, що всі соціальні системи перебувають у постійному конфлікті, суть якого відображається у суспільних цінностях, які є домінуючими. Функціоналісти, такі як Парсонс і Мертон (Parsons and Merton), описували зміни як процес пристосування і зосереджувалися на природній здатності соціальних систем адаптуватися до навантажень і стресів, щоб знайти нову стабільність. *Соціальні системи є функціональними, коли всі їхні частини пов'язані між собою або інтегровані одна в одну.*

Стабільність у культурі відноситься до традиційних цінностей, норм, вірувань та поведінкових шаблонів, які залишаються відносно незмінними протягом тривалого часу. Ці аспекти культури формують основу соціальної структури та забезпечують відчуття ідентичності та приналежності.

Рух у культурі, навпаки, відображає зміни, що відбуваються в суспільстві, і які можуть бути спричинені технологічними інноваціями, економічними умовами, зовнішніми впливами або соціальними реформами. Ці зміни сприяють розвитку нових ідей, практик та цінностей.

Менеджери міжнародних компаній повинні розуміти та враховувати як стабільні, так і динамічні аспекти культур, з якими вони взаємодіють, для розробки ефективних стратегій ведення бізнесу. Впровадження глобальних проєктів вимагає чутливості до місцевих культурних особливостей та гнучкості для адаптації до культурного руху.

У контексті міжнародного менеджменту *поняття стабільності та руху в культурі* займають ключове місце у формуванні глобальних стратегій. Стабільність культурних цінностей, традицій та норм є фундаментом, на якому побудовано суспільство, і водночас служить надійним орієнтиром для міжнародних менеджерів при виході на нові ринки. Однак, культурний рух – це динамічний процес, що відображає зміни в суспільстві, технологіях, економіці та політиці та вимагає від менеджерів гнучкості, проникливості та адаптивності. Успішне поєднання розуміння стабільних аспектів культури зі спроможністю адаптуватися до її рухомих елементів дозволяє компаніям ефективно функціонувати у міжнародному середовищі, забезпечуючи стійкість та успіх на глобальному рівні. Менеджери міжнародних компаній повинні бути підготовлені для роботи в умовах культурної різноманітності, використовуючи глибоке розуміння культурної стабільності для зміцнення довіри та взаєморозуміння, водночас залишаючись відкритими та адаптивними до нових ідей та змін, що виникають у результаті культурного руху.

2.2. ВПЛИВ КУЛЬТУРНИХ ЗМІН НА РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА

Важливість розуміння культурних змін менеджерами не можна недооцінювати. Це суттєво впливає на багато аспектів управління, від розробки продуктів до маркетингових стратегій та комунікації зі споживачами. Зокрема менеджерам важливо звертати увагу на культурні зміни з таких причин та в наступних ситуаціях:

- **Глобалізація і культурна чутливість.** У сучасному глобалізованому світі бізнес часто виходить за межі

національних кордонів. Менеджери, які розуміють культурні особливості різних країн, можуть краще адаптувати свої продукти і послуги до місцевих ринків, а також уникнути культурних конфліктів і непорозумінь.

- **Розробка продуктів.** Культурні тенденції впливають на вподобання споживачів. Розуміння змін в культурі допомагає менеджерам прогнозувати зміни в попиті і адаптувати продукти так, щоб вони відповідали потребам і очікуванням споживачів, починаючи від дизайну продукту і закінчуючи його функціональністю.

- **Маркетинг та реклама.** Культурні особливості визначають, яку рекламу сприйматиме та чи інша цільова аудиторія. Менеджери, які розуміють усі тонкощі сучасної культури, можуть створювати більш ефективні маркетингові кампанії, які викликають емоції у споживачів та збільшують лояльність до бренду.

- **Управління репутацією.** В епоху соціальних мереж помилки у врахуванні культурних аспектів можуть мати негативний вплив на репутацію компанії. Розуміння культурних змін надає менеджерам можливість передбачати можливі загрози та ефективно відповідати на критику чи нерозуміння у публічному просторі.

- **Інновації.** Культурні зміни часто є джерелом інновацій, оскільки вони вказують на зміни в цінностях, інтересах та споживацьких звичках. Менеджери, які здатні ідентифікувати та інтегрувати ці інсайти в свої стратегії, можуть випереджати конкурентів, створюючи новітні продукти та послуги, які відповідають майбутнім потребам ринку.

- **Розвиток команди та корпоративна культура.** Культурні зміни також впливають на очікування та мотивацію співробітників. Менеджери, які розуміють ці зміни, можуть краще залучати та мотивувати свою ко-

манду, а також формувати корпоративну культуру, яка відображає сучасні цінності та сприяє інклюзивності та різноманіттю.

- **Етичне підприємництво.** Сучасні культурні зміни часто акцентують увагу на важливості етики та сталому розвитку. Менеджери, що орієнтуються на ці цінності, можуть не тільки покращити імідж своєї компанії, але й сприяти позитивним змінам у суспільстві, впроваджуючи соціально відповідальні практики.

Розуміння культурних змін дозволяє менеджерам бути на крок попереду, адаптуючись до швидкозмінного світу. Це важливо не тільки для виживання бізнесу, але й для його процвітання, оскільки дозволяє створювати попитні продукти та послуги, ефективно взаємодіяти з різними культурами та вести бізнес етично та відповідально. Загалом, глибоке розуміння культурних змін є ключем до побудови сильних відносин зі споживачами, партнерами та співробітниками, що сприяє створенню сталого та інноваційного бізнесу.

Менеджер може зіштовхнутися з рядом проблем при оцінці значних і глибоко вкорінених змін та поверхневих неглибоких.

Засоби масової комунікації висвітлюють усі економічні, соціальні та технологічні зміни як значущі. Однак журналісти працюють в умовах часових обмежень, а це означає, що вони не мають зазвичай часу на аналіз довгострокових наслідків подій, про які вони інформують.

Засоби масової інформації можуть спонукати спостерігача прийняти цінності субкультури за зміни в основній культурі, а також припустити, що зміни в субкультурі відображають загальні зміни культури.

Зрештою, зовнішні ознаки можуть свідчити про те, що у культурі X відбуваються певні зміни, але якщо

сусідні культури також рухаються в тому ж напрямку, рух у культурі Х може бути менш значним.

Через чотири роки після завершення свого першого дослідження Хофстеде (1983) дійшов висновку, що в 50 країнах, які тоді досліджувалися, індивідуалізм зріс у всіх, крім однієї – Пакистану.

Хофстеде (Hofstede, 1997) зазначив, що «культури змінюються, але вони змінюються разом, так що відмінності між ними залишаються незмінними». Тобто, наприклад, Японія може здаватися більш індивідуалістичною; але якщо всі інші культури також рухаються в бік більшого індивідуалізму, то порівняльні відмінності залишаються такими самими. Це підкреслює той факт, що по суті модель є порівняльною. Це означає, що хоча тайська культура, скажімо, стає все більш індивідуалістичною, Таїланд навряд чи наблизиться до США в безпосередній культурі – тому що американська культура також стає все більш індивідуалістичною.

Розуміння та адаптація до культурних змін є ключовим аспектом успішного міжнародного менеджменту. Однак, ідентифікація значних змін у культурі становить виклик для багатьох організацій, адже менеджери стикаються з багатьма проблемами при спробі виявити та реагувати на важливі культурні зміни.

Одна з основних проблем полягає в суб'єктивності інтерпретації культурних явищ. Культурні зрушення можуть бути тонкими та відкритими для різних інтерпретацій, що ускладнює їхнє однозначне розпізнавання. Те, що однією культурою може вважатися як значне зрушення, іншою може сприйматися як маргінальна зміна.

Сучасний світ характеризується швидкістю змін, особливо з розвитком технологій та соціальних медіа. Це створює виклик для організацій вчасного відстеження та адаптації до цих змін. Культурні тренди можуть

з'являтися та зникати з надзвичайною швидкістю, що вимагає від менеджерів постійної уваги та гнучкості.

Глобалізація збільшила взаємозв'язок між різними культурами, але також зробила більш складним розуміння локальних особливостей. Компанії, що діють на міжнародному рівні, мають справу з широким спектром культур, що ускладнює ідентифікацію та адаптацію до культурних зрушень в кожному з них.

Організаційна культура та внутрішній опір змінам також можуть ускладнити реагування на зовнішні культурні зміни. Спроби адаптувати бізнес-моделі або стратегії до нових культурних реалій можуть зустріти опір з боку співробітників, які віддають перевагу звичним методам роботи.

При виявленні культурних змін важливо не лише визначити їхню наявність, але й оцінити потенційні ризики та наслідки для бізнесу. Менеджерам необхідно аналізувати, як зміни можуть вплинути на споживчі настрої, ринкові стратегії та операційну діяльність. Цей аналіз ускладнюється, коли зміни мають непередбачувані або різноманітні впливи на різні аспекти організації.

Проблема також може полягати у використанні невірних або застарілих інструментів для аналізу культурних змін. Традиційні методи дослідження можуть не виявляти тонкі або новітні тренди, тому компаніям важливо інтегрувати сучасні технології та підходи, такі як аналітика даних та штучний інтелект, для глибшого та актуального розуміння культурної динаміки.

Нарешті, навіть якщо культурні зміни були правильно ідентифіковані та оцінені, забезпечення адекватної реакції залишається викликом. Розробка та імплементація стратегій, що ефективно реагують на ці зміни, вимагає часу, ресурсів та взаємодії різних відділів організації.

Тому важливим для подолання цих проблем доцільно вважати:

- **Залучення експертів у галузі культурології:** використання знань фахівців може допомогти в ідентифікації та інтерпретації культурних змін.
- **Гнучке планування:** розробка гнучких стратегій, які можуть бути швидко адаптовані під нові умови.
- **Підтримка відкритої культури:** заохочення інновацій та відкритості до змін серед співробітників.
- **Інвестування у технології:** використання передових інструментів аналітики та дослідження для ефективного моніторингу культурних трендів.
- **Активна участь у соціальних мережах та спільнотах:** бути активними учасниками соціальних мереж і культурних спільнот допоможе компаніям краще розуміти поточні зміни та настрої в суспільстві.
- **Неперервне навчання та розвиток:** стимулювання навчання та професійного розвитку співробітників у сферах крос-культурної комунікації та міжнародного бізнесу для підвищення їхньої спроможності адаптуватися до культурних змін.
- **Стратегічне партнерство:** співпраця з місцевими стейхолдерами та організаціями може забезпечити додаткове розуміння культурного контексту та допомогти в адаптації до культурних зрушень.
- **Врахування різноманіття:** побудова різноманітних команд, які можуть пропонувати різні перспективи та ідеї, сприяючи глибшому розумінню культурних змін.

Подолання проблем, пов'язаних з розпізнаванням значних змін у культурі, вимагає від організацій не лише впровадження цих стратегій, але й створення адаптивної, гнучкої та відкритої до навчання корпоративної

культури. Таким чином, компанії зможуть не тільки ефективно реагувати на поточні культурні зміни, але й прогнозувати майбутні тренди, адаптуючись до них з мінімальними затратами та ризиками.

Головна причина, чому менеджер повинен розуміти зв'язок між змінами в навколишньому середовищі та культурними зрушеннями, полягає в тому, що його роль визначається цими процесами.

Менеджер більше не обмежується плануванням, організацією, координацією та контролем – саме так описував управлінські функції французький промисловець Анрі Файоль у 1916 році. Відтоді обов'язки менеджера суттєво змінилися і він повинен бути більше, ніж експертом і автократом. Він повинен реагувати та контролювати цілу низку нових факторів у навколишньому середовищі: нові економічні та ринкові виклики, нові відносини з клієнтами та постачальниками, нові технології, нові відносини з кваліфікованою робочою силою, нові управлінські стилі та структури управління.

Навколишнє середовище стало настільки складним, що жоден менеджер не може сподіватися, що зможе контролювати всі джерела інформації. В епоху невизначеності та мінливості сучасний менеджер повинен набути навичок сприяння іншим та управлінні їхніми джерелами інформації.

Це вже давно має місце в культурах, де від менеджера очікують, що він повинен бути фасилітатором, а не експертом. Характеризуючи американських менеджерів, Мінцберг (1975) визначив нові ролі керівника, лідера, спостерігача, розповсюджувача, речника, підприємця, медіатора, дистриб'ютора ресурсів і переговорника. Через чверть століття Блюмен (2002) наголосив

на важливості схожих якостей менеджерів, які «ведуть переговори, переконують та інтегрують».

Проблеми, пов'язані з новими невизначеностями, є більш серйозними в культурах, які все ще надають більшого значення якостям менеджера як експерта. До прикладу у азійських культурах, якщо менеджер не знає відповіді на технічне питання, то він або нічого не скаже або знайде спосіб уникнути відповіді на запитання – це може бути будь-що що допоможе приховати його незнання. Проблеми збереження обличчя особливо гостро стоять у тих галузях, де розвиток технологій випереджає здатність керівника підтримувати свою кваліфікацію на належному рівні.

Плутанина в ролях викликає стрес, який особливо гостро відчувається в суспільствах, що переживають швидкі економічні зміни та культурні зрушення. Він може бути сильним серед місцевого менеджменту в багатонаціональних компаніях. Мабуть, найбільше страждають від стресу ті керівники, яким доводиться реагувати на різні потреби та розуміти цінності іноземного топ-менеджменту. Ці менеджери виконують «невидиму» роль переговорників і перекладачів між різними рівнями компанії.

Таким чином, зміни – це зміни в соціальних, політичних, економічних та естетичних нормах суспільства, що впливають на його цінності, поведінку та споживчі вподобання. Вони можуть виникати як результат соціальних інновацій, технологічного прогресу, глобалізації або екологічних змін. Для менеджерів, що діють у сфері бізнесу, розуміння цих рухів є критично важливим для адаптації стратегій компанії під змінювані умови ринку.

У аспекті взаємодії з культурними рухами для менеджера важливими є:

- **Аналіз та прогнозування.** Менеджер повинен вміти аналізувати поточні культурні тенденції та прогнозувати майбутні зміни. Це включає в себе здатність відрізнити тимчасові тренди від довготривалих змін, які можуть мати значний вплив на бізнес.

- **Адаптація.** На основі аналізу культурних тенденцій менеджер повинен адаптувати продукти, послуги та маркетингові стратегії таким чином, щоб вони відповідали змінюваним запитам споживачів та соціальним нормам.

- **Інновації.** Культурні зміни часто вказують на нові можливості для інновацій. Менеджери можуть використовувати ці інсайти для розвитку нових продуктів або послуг, які задовольнятимуть майбутні потреби споживачів.

- **Комунікація та взаємодія.** Ефективна комунікація зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами є основоположною для успішної взаємодії в умовах культурних змін. Менеджер повинен вміти використовувати соціальні медіа та інші платформи для діалогу з аудиторією, враховуючи їхні цінності та вподобання.

- **Соціальна відповідальність.** У відповідь на культурні зміни, що акцентують увагу на екології, сталому розвитку та соціальній справедливості, менеджери повинні інтегрувати принципи соціальної відповідальності в діяльність своїх компаній. Це не тільки покращує імідж бренду та зміцнює його позиції на ринку, але й сприяє позитивним змінам у суспільстві.

- **Культурна чутливість.** У процесі глобалізації бізнесу, особливо важливою стає культурна чутливість. Менеджери повинні розуміти та поважати культурні

відмінності між різними регіонами та країнами, щоб ефективно вести бізнес на міжнародному рівні та уникати конфліктів на культурному ґрунті.

Важливим для менеджера є вироблення стратегії в умовах культурних змін. Цьому можуть сприяти:

- **Неперервне навчання та освіта:** менеджери повинні бути в курсі сучасних культурних тенденцій через неперервну самоосвіту, участь у конференціях, семінарах та використання професійних мереж.

- **Залучення експертів з культурології:** співпраця з соціологами, культурологами та маркетологами може допомогти глибше зрозуміти нюанси культурних рухів та їхній потенційний вплив на споживацьку поведінку.

- **Використання даних та аналітики:** збір та аналіз великих даних дозволяє ідентифікувати культурні тенденції на ранніх стадіях, що дає можливість швидко реагувати на зміни на ринку.

- **Формування гнучких стратегій:** у світі, де культурні зміни відбуваються швидко, менеджерам потрібно розробляти гнучкі бізнес-стратегії, які здатні адаптуватися до нових умов без значних витрат часу та ресурсів.

Зміни у культурі є невід'ємною частиною сучасного суспільства, що впливає на всі аспекти бізнесу. Роль менеджера полягає не лише у відстеженні та реагуванні на ці зміни, але й у використанні їх як можливостей для інновацій, зростання та розвитку компанії. Ефективна адаптація до культурних змін дозволяє компаніям не тільки пристосуватися до змінюваного оточення, але й відігравати активну роль у формуванні майбутнього. Це вимагає від менеджерів бути передбачливими, гнучкими та відкритими до нових ідей.

2.3. ЗМІНИ В КУЛЬТУРІ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

Проблеми розпізнавання тих культурних змін, які матимуть довгостроковий вплив на ринок праці і цінності робочої сили, ускладнюються, коли глибинні цінності культури змінюються повільно.

Чому культури часто змінюються повільно? Перш за все, будь-які зміни викликають супротив у середовищі, де вони втілюються, адже цінності людей підкріплені звичкою та страхом перед надмірною новизною. По-друге, люди почи-нають засвоювати свої цінності ще в ранньому дитинстві. У цьому віці культура засвоюється без свідомих зусиль і майже без будь-якого опору. Це засвоєння є надзвичайно глибоко вкоріненим, і тому людина повільно змінює свої несвідомі цінності в подальшому житті. Це має загальні наслідки: не лише окремі люди, але й групи, до яких вони належать, не можуть легко змінити свої несвідомі цінності.

У сучасному світі швидкість змін в культурі є безпрецедентною. Цифрові технології, глобалізація та соціальні медіа каталізують ці зміни, роблячи культурні зміни швидшими та більш доступними для широких мас.

Культурні зміни можуть виникати та набирати обертів за лічені дні або навіть години, завдяки широкому розповсюдженню інформації через інтернет та соціальні мережі. Це означає, що тенденції, що раніше формувались роками, тепер можуть з'являтися та зникати в набагато коротші терміни, створюючи певні виклики для менеджерів.

Економічні зміни відіграють основоположну роль у формуванні культурних зрушень, визначаючи як споживчі тенденції, так і загальні цінності суспільства. Ро-

зуміння взаємозв'язку між економікою та культурою є життєво важливим для менеджерів, що прагнуть адаптувати свої стратегії до швидкоплинних умов ринку та суспільних змін. Загалом економічні зміни формують: **споживчі настрої** (економічний розвиток або рецесія безпосередньо впливають на споживчі настрої, що може спонукати зміни в споживчих вподобаннях та поведінці. Наприклад, під час економічних спадів спостерігається зростання популярності продуктів, що відповідають принципам економії та сталого розвитку; **доступність технологій** (економічний прогрес часто супроводжується розширенням доступу до новітніх технологій, що змінює способи спілкування, роботи та розваг у суспільстві, формуючи нові культурні тенденції); **робоче місце та корпоративна культура** (зміни в економіці, такі як глобалізація ринків праці та автоматизація, впливають на корпора-тивні структури та культуру, вимагаючи від компаній більшої гнучкості та адаптивності).

Використання даних для прийняття рішень, ефективне експлуатація ресурсів і постійне вдосконалення процесів можуть допомогти організаціям адаптуватися та розвиватися відповідно до економічних та культурних змін.

Збереження гнучкості, відкритість до нових ідей та готовність до експериментів є ключовими для успіху в динамічному світі, де економічні та культурні фактори неперервно взаємодіють. Постійне навчання та адаптація, засновані на цих принципах, дозволяють лідерам формувати майбутнє своїх компаній.

Взаємозв'язок між економічними та культурними змінами неможливо визначити точно. За останні десяти-

ліття такі країни як Індонезія і Нігерія стали великими експортерами нафти; проте повільне економічне зростання, безробіття, низький рівень інвестицій, інституційний безлад та відповідні політичні зміни поглибили невдоволення населення у кожній із країн.

Державний устрій Нігерії сприяв корупції та розподілу ренти, що вкрай негативно позначилося на економічному розвитку (Lewis, 2007).

Після 1945 року ще одним таким прикладом є Японія – відносно не багата на природні ресурси країна – яка, проте досягла такого рівня розвитку, якого не можуть собі уявити ні Нігерія ні Індонезія. Наприкінці Другої світової війни японська інфраструктура була зруйнована, і країна зіткнулася з величезними проблемами у процесі відновлення. Для того, щоб відновитися і стати успішними, компанії покладались на відданість своїх співробітників. Ці відносини взаємної залежності та зобов'язань сприяли появі організаційного колективізму, допомагали уникати невизначеності та стресу, а також зберігали відносно високу дистанцію влади.

Традиційний японський офісний працівник створив собі репутацію лояльного до компанії та свого керівника, відмовляючись від вечірок, вихідних і навіть відпустки. Така лояльність була очікуваною. У 1967 році Hitachi звільнила працівника, який відмовився працювати понаднормово. Справа дійшла до суду, і через кілька років Верховний суд виніс рішення на користь компанії: «Працівники зобов'язані працювати понаднормово, навіть проти своєї волі, якщо прохання про це є обґрунтованим».¹

¹ Free, young and Japanese. *The Economist*, December 21, 1991.

У свою чергу, компанія робила все можливе, щоб захистити найманого працівника від скорочення, і в деяких випадках (але, можливо, не частіше, ніж раз на кілька випадків (і не більше ніж у 40 відсотках усіх компаній) надавала гарантії довічного працевлаштування для управлінського персоналу. Відносини працювали. У 1980-х роках японська економіка зросла до такого рівня, що здавалося, що вона домінуватиме світі впродовж наступних десятиліть.

Однак цінності почали змінюватись. Не лише молоді менеджери переймали нове ставлення до роботи. Опитування 1991 року, проведене асоціацією роботодавців, показало, що лише 3 відсотки з 250 опитаних менеджерів все ще віддавали перевагу таким традиційним практикам як довгий робочий день і довільне переведення працівників на віддалені посади, де вони можуть бути розлучені зі своїми сім'ями.² Наслідки внутрішніх змін посилились змінами на міжнародних ринках та глобальною конкуренцією.³

Економіка почала сповзати в рецесію, і до 1998 року працівники почали звільнятися, а компанії зазнавали банкрутства частіше ніж будь-коли. У вересні 1998 року компанія Japan Leasing, що була частиною Long-Term Credit Bank of Japan, збанкрутувала з боргом у 2,18 трильйонів єн. У жовтні 2000 року Chiyoda Mutual Life Insurance стала найбільшим корпоративним банкрутом у країні за всю її історію, з боргом у 2,94 трильйона єн. Це призвело до масових звільнень службовців. У культурі з високими потребами уникнути невизначеності, і зростанням з 1947 року, наслідки були руйнівними –

² Free, young and Japanese. *The Economist*, December 21, 1991.

³ Free, young and Japanese. *The Economist*, December 21, 1991.

особливо серед чоловіків середнього віку. Це підтверджується зростанням кількості суїцидів. У 1990 році самогубства вчинили 5,200 чоловіків середнього віку; у 1998 році цифра зросла до 10,000; а у 2007 році загальна кількість становила 30,093, зробивши Японію найбільш схильною до самогубств країною у розвиненому світі. Дані уряду показали небачені рівні самогубств серед фахівців у віці тридцяти років і вказували на депресію, пов'язану з роботою, як головну причину.

Власне тому зауважимо, що *економічний розвиток та культурні зміни в Японії* представляють собою комплексний процес, який відбувався протягом десятиліть і мав значний вплив на японське суспільство та економіку. Ось деякі ключові аспекти цих змін:

- **Економічні реформи:** Після Другої світової війни Японія відновлювала свою економіку та розвивалася швидкими темпами завдяки таким політикам, як індустріалізація та експортно-орієнтована стратегія. Проте в 1990-х роках країна зазнала економічного спаду, відомого як «економічна бульбашка». Це спричинилося значними змінами в економічній політиці та реформами, спрямованими на стимулювання економічного зростання та стабільності.

- **Структурні зміни:** Економічні та соціокультурні зміни привели до перегляду традиційних структур в японському суспільстві. Наприклад, модель «довгострокового працевлаштування» та ієрархічної структури великих корпорацій почала зазнавати тиску, і багато молодих японців виявляли бажання працювати у менших компаніях або створювати свої власні стартапи.

- **Глобалізація:** Японія активно увійшла в процес глобалізації, що призвело до змін у культурній сфері.

Зростаючий вплив іноземної культури, особливо західні стилі та технології, відобразилася у музиці, моді, кулінарії та інших аспектах культурного життя.

- **Демографічні зміни:** Зменшення народжуваності та старіння населення також вплинули на культурні та економічні тенденції. Зміни ролі жінок у суспільстві, зростаюча роль цифрових технологій та зміни в уявленнях про родину та роботу також відіграють важливу роль у культурному русі.

- **Традиційні цінності і сучасність:** Незважаючи на зміни, багато традиційних японських цінностей залишаються важливими для суспільства. Наприклад, повага до старших, працелюбність та ін.

Зростання економіки стимулювало осучаснення та індустріалізацію суспільства, що призвело до зміни традиційних цінностей та способів життя. Швидкий технологічний прогрес спричинив появу нових форм масової культури, таких як манга, аніме, відеоігри тощо, які стали важливою частиною японської та світової попкультури.

Одночасно з цим, багатовікові традиції і цінності залишалися важливими для японського суспільства. Будучи країною з великою кількістю історичних та культурних пам'яток, Японія прагнула зберегти свою унікальність та спадщину незважаючи на економічні та технологічні зміни.

Отже, економічні зміни та культурний рух у Японії взаємодіяли між собою, створюючи унікальну синергію, яка визначала розвиток країни в другій половині ХХ століття – на початку ХХІ століття.

2.4. КУЛЬТУРНІ ЗМІНИ, В ПРАКТИЦІ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ

У сучасному світі ринок праці зазнає швидких та значних змін, викликаних глобалізацією, технологічним прогресом та змінами в соціальних нормах. Ці зміни в практиках зайнятості спричиняють культурні зміни, які впливають на робочі місця, освітні інститути та суспільство загалом.

- ***Технологічні інновації та ринок праці***

Розвиток новітніх технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація, змінює підходи до роботи. Робочі місця стають більш гнучкими, віддалена робота стає нормою, а навички, необхідні для успіху, швидко еволюціонують. Ці зміни вимагають від працівників постійного навчання та адаптації, що суттєво впливає на корпоративну культуру та індивідуальні кар'єрні траєкторії.

- ***Зміна в соціальних нормах***

Соціальні норми, що стосуються зайнятості, також зазнають змін. Прагнення до робочої рівноваги, вимоги до соціальної відповідальності компаній та зростаюча важливість гнучкості робочого місця відображають зміщення в цінностях суспільства. Це спонукає організації переосмислити свої стратегії залучення та утримання талантів, а також способи взаємодії з клієнтами та співробітниками.

- ***Глобалізація та різноманітність***

Глобалізація прискорює культурний обмін і сприяє зростанню різноманітності на робочих місцях. Вивчення та розуміння міжкультурної комунікації стає ключовим для ефективної роботи в такому середовищі. Розуміння культурних відмінностей та навички крос-культурної

взаємодії стають важливими компетенціями для сучасних професіоналів. Компанії, що відзначаються високим рівнем культурної різноманітності в своїх командах, часто мають кращі шанси на інновації та ефективнішу роботу на міжнародних ринках завдяки ширшому спектру перспектив та ідей.

- ***Екологічна свідомість та сталість***

Зростаюча екологічна свідомість та вимоги до сталого розвитку також формують нові культурні рухи в практиках зайнятості. Споживачі та працівники все більше вимагають від компаній відповідального ставлення до навколишнього середовища та соціальної справедливості, що спонукає бізнес до інтеграції принципів сталого розвитку у свою діяльність.

- ***Соціальна відповідальність бізнесу***

Практики зайнятості все більше вплітаються в більш широкі дискусії про соціальну відповідальність бізнесу (CSR). Компанії, які зважають на соціальні та екологічні аспекти у своїх бізнес-моделях, визнають, що це не лише покращує їхній імідж, але й сприяє довгостроковому успіху.

- ***Жіноче лідерство та рівність***

Зміна в практиках зайнятості також відбувається в контексті зміцнення гендерної рівності та збільшення кількості жінок на керівних посадах. Це сприяє зміні корпоративних культур та створенню більш інклюзивних робочих місць.

- ***Навички майбутнього***

У відповідь на культурні рухи, навички, які вважаються цінними на ринку праці, також змінюються. Креативність, критичне мислення, емоційний інтелект та здатність до швидкого навчання стають ключовими для успіху у майбутньому.

Саме тому важливо усвідомити ці культурні рухи, спричинені зміною в практиках зайнятості, та розробити стратегії для ефективної адаптації та успіху в цьому швидкозмінному світі. Розуміння цих змін не лише допоможе у формуванні власної кар'єрної траєкторії, але й забезпечить інструменти для створення більш сталого, рівноправного та інклюзивного майбутнього в професійному та особистому житті. Освіта у цій сфері дозволяє розвинути гнучкість, критичне мислення та відкритість до навчання, що є незамінними у світі, де зміни є єдиною константою.

Сучасні менеджери повинні прагнути до розвитку міжкультурної компетентності, розуміння принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Важливими також є навички міжособистісного спілкування, лідерства та управління проєктами в умовах різноманітності та швидких змін.

Активне залучення в життя спільноти, участь в соціальних проєктах, стажування в компаніях, що практикують принципи CSR та сталого розвитку, можуть стати чудовим способом для здобуття практичного досвіду та розвитку необхідних навичок. Вивчення іноземних мов та культур також відкриває нові горизонти та можливості для глибшого розуміння глобальних культурних тенденцій.

Отже, готовність до навчання, відкритість до нового досвіду та гнучкість у мисленні стануть ключовими факторами, що допоможуть успішно адаптуватися до змін та відігравати активну роль у формуванні майбутнього робочого середовища. Вони дозволять не лише досягти професійного успіху, але й сприяти позитивним культурним зрушенням на глобальному рівні.

РЕЗЮМЕ

У розділі розглянуто вплив економічних змін на культурний рух та роль менеджера в цьому процесі, а також досліджено оптимальний баланс між стабільністю та змінами в бізнес-середовищі. Підрозділ 2.1 фокусується на важливості розуміння культурних змін у відносинах з ринками та потребі адаптації до швидкого культурного руху. Наступні два підрозділи акцентують увагу на важливості розуміння культурних змін менеджерами компаній та визначення їх впливу на діяльність як керівників так і самої організації. У підрозділах 2.3-2.4 проаналізовані економічні зміни та їхній вплив на культурний розвиток, зокрема Японії, і виокремлені інші фактори, які можуть вплинути на культурні цінності в різних умовах міжнародного бізнес-середовища.

КЕЙС

1. Визначте важливі економічні та інші події, які відбулися у вашій культурі за останні кілька років (наприклад, інтервенція з боку іншої країни, економічна рецесія або бум, технологічні інновації, освітні інновації).

Як вони вплинули на поведінку людей – і чи вплинули взагалі?

Як це вплинуло на ваші стосунки з:

(а) іншими особами у вашій організації?

(б) сім'єю, друзями та знайомими?

2 Чи очікуєте ви, що ці поведінкові зміни (якщо такі відбулися) спричинять зміни у вашій національній культурі?

Якщо ви відповіли ТАК, то яких змін ви очікуєте?

Ви очікуєте, що вони будуть поверхневими / довготривалими?

Чи повинна ваша організація цілеспрямовано реагувати?

Якщо ви відповіли ТАК, то як потрібно реагувати?

3. Відомо, що зміна клімату несе загрози (і можливості) для всіх жителів планети. Як зміна клімату може вплинути на культуру:

- Уявімо, що середня температура у вашій країні підніметься на три градуси протягом наступних 10 років. Як це може вплинути на життя людей?

- Як запропоновані вами зміни у способі життя можуть вплинути на культурні цінності в довгостроковій перспективі? Зокрема, як вони можуть вплинути на дистанцію влади; потреби уникати невизначеності; індивідуалізм і колективізм; маскуліність і фемінність; інші цінності.

- Як ці рухи в національній культурі можуть вплинути на бізнес? національній культурі вплинути на умови ведення бізнесу? умови ведення бізнесу? Перелічіть чотири можливі зміни в умовах ведення бізнесу.

СЛОВНИК

Культурні рухи – це зміни в соціальних, політичних, економічних та естетичних нормах суспільства, що впливають на його цінності, поведінку та споживчі вподобання. Вони можуть виникати як результат соціальних інновацій, технологічного прогресу, глобалізації або екологічних змін.

Система цінностей – це сукупність принципів, норм і переконань, які формують основу для поведінки, думок і відносин у певній культурі, спільноті чи організації. Ця система визначає, що вважається важливим, правильним або цінним у соціальних взаємодіях і особистому житті, впливаючи на вибір і рішення індивідів та груп. Вона може включати етичні стандарти, моральні принципи, традиції, звичаї та інші елементи, що сприяють згуртованості та ідентифікації серед її членів.

Стабільність у культурі – це традиційні цінності, норми, вірування та поведінкові шаблони, які залишаються відносно незмінними протягом тривалого часу. Ці аспекти культури формують основу соціальної структури та забезпечують відчуття ідентичності та приналежності.

Культурна чутливість – це здатність визнавати та цінувати різноманітність культурних норм, вірувань і поведінки. Це включає розуміння того, що власні культурні переконання та цінності є лише одними з багатьох існуючих, і що інші культури можуть мати різні, але не менш цінні перспективи. Культурна чутливість передбачає здатність спілкуватися та взаємодіяти з людьми з інших культур з повагою та відкритістю, враховуючи їхні культурні особливості та потреби. Вона є важливою у всіх аспектах міжкультурної взаємодії, від особистого спілкування до професійної роботи в глобалізованому світі.

Культурні тренди – це патерни або напрямки, які відображають зміни у смаках, звичках, споживчих перевагах та поведінці в межах суспільства чи певних культурних груп протягом певного часу. Вони можуть охоплювати широкий спектр аспектів, включаючи моду, мистецтво, музику, технології, соціальні медіа, екологічну свідомість, робочі практики та споживчу поведінку.

Культурні тренди відіграють важливу роль у формуванні громадської думки та поведінки, впливаючи на маркетинг, дизайн продуктів, політику та загальну культурну атмосферу. Вони можуть виникати як результат соціальних, економічних або технологічних змін і часто розглядаються як індикатори ширших змін у суспільстві.

Культурна реалія – сукупність усіх культурних аспектів, явищ, звичаїв, вірувань, цінностей, мови та практик, що існують у певній спільноті чи суспільстві в конкретний історичний період. Це включає в себе все, від мистецтва, літератури, релігії, політики та освіти до повсякденних звичок і поведінки. Культурна реалія формується історичним контекстом, соціально-економічними умовами, політичними подіями та технологічним розвитком, водночас впливаючи на ідентичність, спосіб мислення та сприйняття світу членами цієї культури. Вона є динамічною та постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Культурні зрушення – це значні зміни в культурних нормах, цінностях, віруваннях, традиціях та поведінкових шаблонах у суспільстві або серед певної групи людей. Ці зміни можуть впливати на широкий спектр аспектів життя, включаючи мистецтво, мову, освіту, роботу, звичаї, та стосунки. Культурні зрушення часто відбуваються у відповідь на соціальні, економічні, технологічні зміни або політичні події, які сприяють переосмисленню та адаптації існуючих культурних практик. Вони можуть відбуватися поступово або раптово і часто є індикатором розвитку та прогресу в суспільстві.

Культурна динаміка – процес змін, розвитку та взаємодії культурних аспектів у суспільстві протягом тривалого часу. Це охоплює спосіб, яким культурні цін-

ності, норми, традиції, мова, мистецтво та інші форми вираження еволюціонують, адаптуються або замінюються відповідно до внутрішніх та зовнішніх впливів. Культурна динаміка включає взаємодію між різними культурами, а також внутрішні зміни, що відбуваються в рамках однієї культури, які можуть бути спричинені соціальними, економічними, технологічними змінами, міграцією та глобалізацією.

ЛІТЕРАТУРА

1. Корсунський С. Як нації відновляються: досвід Східної Азії. Х. Віват, 2023. 192 с.
2. Корсунський С. Як будувати відносини з країнами Азії. Х. Віват, 2021.
3. Deresky Helen. International Management: Managing Across Borders and Cultures. Global Edition. Pearson, 2016. 504 p.
4. Ghani Navid. Cultural Movements and Their Impact on Business and Marketing. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 5 No. 2; 2014. 8 p.
5. Khanna P. The Future is Asian. The Global Order in the Twenty-first Century. Weidenfeld & Nicolson, 2019. 433 p.
6. Mead Richard, Andrews Tim G. International Management. Culture and beyond. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester. England. 2009. 487 p.
7. Morrison Janet. The Global Business Environment. Sustainability in the Balance (6th edition). Bloomsbury Publishing, 2023. 656 p.
8. Barmeyer Christoph, Franklin Peter. Intercultural Management. A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy. Bloomsbury Publishing, 2016. 360 p.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

Культура компанії є основою
для майбутніх інновацій.

Робота підприємця –
побудувати фундамент/

*Браян Ческі,
співзасновник і генеральний директор Airbnb*

Вступ

3.1. Сутність організаційної культури

3.2. Типи організаційної культури

3.3. Вплив змін в організаційній культурі на діяльність компанії

Резюме

Кейс

Словник

Література

ВСТУП

Організаційна культура – це складний і багатогранний аспект будь-якого бізнесу чи установи, що охоплює переконання, погляди, цінності та поведінку, які поділяють члени організації. Це невидима, але потужна сила, яка формує соціальне та психологічне середовище на робочому місці.

Ця концепція має вирішальне значення для розуміння того, як організації функціонують і процвітають. Організаційна культура охоплює різноманітні елементи, включаючи, але не обмежуючись ними, спільні ритуали,

загальні практики, колективні цінності та неписані норми та правила поведінки. Ці елементи об'єднуються, щоб сформувати унікальну культурну ідентичність організації. Організаційна культура не є статичною. Вона розвивається з часом і формується членами організації, особливо її лідерами.

Дослідження організаційної культури є мультидисциплінарним, спираючись на такі галузі, як психологія, соціологія, антропологія та менеджмент. Це передбачає вивчення того, як виникає культура, як вона підтримується та її вплив на ефективність організації та добробут співробітників. Дослідники та практики в цій галузі прагнуть зрозуміти, як культура може бути узгоджена зі стратегічними цілями та як вона може сприяти або перешкоджати змінам та інноваціям.

У цьому розділі розглядатимуться різні моделі та основи, що використовуються для аналізу організаційної культури, її ключові характеристики та методи, що використовуються для її оцінки та розвитку. Ми також досліджуватимемо вплив організаційної культури на лідерство та організаційні зміни.

3.1. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Поняття «культура» включає в себе бачення організації, цінності, норми, системи, символи, мову, припущення, переконання та звички. Культура базується на спільних поглядах, віруваннях, звичаях, писаних і неписаних правилах, які були розроблені з часом і вважаються дійсними.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

В свою чергу організаційна культура включає очікування організації, досвід, філософію, а також цінності, які керують поведінкою працівників, і виражається в самооцінці працівників, внутрішній роботі, взаємодії із зовнішнім світом і майбутніх очікуваннях.

Простіше кажучи, організаційна культура – це «те, як все відбувається в організації». Організаційна культура безпосередньо впливає на поведінку співробітників в організації.

Організаційна культура – це набір спільних припущень, які керують тим, що відбувається в організаціях, визначаючи відповідну поведінку для різних ситуацій.

Організаційна культура впливає на те, як люди та групи взаємодіють один з одним, з клієнтами та зацікавленими сторонами. Крім того, організаційна культура може впливати на те, наскільки співробітники ідентифікують себе зі своєю організацією.

Термін «організаційна культура» став популярним у 1980-х роках, коли в бестселері *Пітерса та Вотермена «У пошуках досконалості»* було висунуто аргумент, що *успіх компанії можна пояснити організаційною культурою, яка була рішучою, орієнтованою на споживача, розширювала можливості людей*. Відтоді організаційна культура стала предметом численних досліджень, книг і статей.

Культура організації може бути одним із її найсильніших активів або найбільшим недоліком. Насправді стверджується, що організації, які мають рідкісну культуру, яку важко імітувати, мають конкурентну перевагу.

Крім того, що організаційна культура впливає на продуктивність організації, вона є ефективним *механізмом контролю*, який диктує поведінку працівників. Культура є більш потужним способом контролю та

управління поведінкою працівників, ніж організаційні правила та норми.

Наприклад, коли компанія намагається покращити якість обслуговування клієнтів, правила можуть бути некорисними, особливо коли проблеми, які виникають у клієнтів, є унікальними. Натомість створення культури обслуговування клієнтів може досягти кращих результатів, заохочуючи співробітників думати як клієнти, знаючи, що пріоритети компанії в цьому випадку чіткі: залишати клієнта задоволеним краще, ніж інші проблеми, такі як економія витрат на відшкодування.

Для того аби організаційна культура ефективно функціонувала – необхідно, щоб працювали усі її елементи:

- **Візія.** Опис того, чого організація хотіла б досягти в середньостроковій або довгостроковій перспективі. Він призначений для того, щоб бути чітким керівництвом для вибору поточних і майбутніх напрямків дій;
- **Цінності.** Цінності компанії є основою її культури;
- **Практичне застосування:** метод, процедура, процес або правило, що використовуються або дотримуються компанією в досягненні своїх цілей;
- **Люди.** Жодна компанія не може побудувати цілісну культуру без людей, які поділяють її основні цінності або ж готові та здатні прийняти ці цінності;
- **Керівництво.** Керівництво компанії складається з топ-менеджерів, які спостерігають за дотриманням організаційної культури та планують майбутні стратегії розвитку;
- **Розташування.** Мова йде саме про географічне розташування, де знаходиться компанія або розташова-

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

ний головний офіс. Місце важливе з точки зору прийняття оперативних і стратегічних рішень.

Є й інші фактори, які впливають на культуру. Але ці шість компонентів можуть стати міцною основою для формування культури нової організації. А виявлення та повніше їх розуміння в існуючій організації може стати першим кроком до відновлення або зміни культури в компанії, яка прагне змін.

Організаційну культуру можна розглядати як таку, що складається з *трьох взаємопов'язаних рівнів*.

На першому та найглибшому рівні лежать основні *припущення*. Ці припущення сприймаються як належне і відображають переконання щодо людської природи та реальності.

На другому рівні існують *цінності*. Цінності – це спільні принципи, стандарти та цілі.

На третьому рівні існують *артефакти*, або видимі, відчутні аспекти організаційної культури.

Наприклад, в організації основним припущенням співробітників і менеджерів може бути те, що щасливі працівники приносять користь своїй організації. Це може бути перекладено на такі цінності, як егалітаризм, високоякісні стосунки та веселощі. Артефактами, що відображають такі цінності, може бути політика «відкритих дверей» керівництва, планування офісу, яке включає відкриті простори та зони для зборів, обладнані більярдними столами.

Незважаючи на те, що культуру можна не відразу побачити, визначення набору цінностей, які можна використовувати для опису культури організації, допомагає нам ефективніше визначати, вимірювати та керувати культурою.

Основними елементами для розвитку та розуміння організаційної культури є *цінності*.

Цінності – це основні принципи та стандарти, якими керується поведінка в організації.

До ключових цінностей в організаційній культурі відносять:

- Інновації та ризик. Інновації – це цінність, яка сприяє творчості та спонукає співробітників вносити нові ідеї. Ризик тісно пов'язаний, оскільки передбачає готовність ризикувати й експериментувати.

- Увага до деталей. Це значення підкреслює точність, аналіз і увагу до деталей. Організації, які цінують це, часто демонструють високі стандарти якості у своїй діяльності та продуктах.

- Орієнтація на результат. Орієнтація на результат фокусується на результатах і досягненнях. Організації, які так цінують, наголошують на досягненні цілей і зазвичай винагороджують співробітників на основі результатів, а не процесів.

- Орієнтація на команду. Командна орієнтація цінує співпрацю та колективні зусилля. Організації з сильною командною орієнтацією зазвичай бачать високий рівень співпраці, спілкування та згуртованості команди.

- Стабільність і контроль. Стабільність і контроль – це цінності, які надають пріоритет послідовності, передбачуваності та мінімізації ризиків. Вони часто зустрічаються в зрілих, усталених організаціях.

Цінності є наріжним каменем організаційної культури, глибоко впливаючи на поведінку, стратегії та результати. Узгодження цих цінностей з цілями організації та переконаннями співробітників має вирішальне значення для успіху.

Для кращого розуміння організаційної культури науковцями було запропоновано визначати **Профіль організаційної культури**, де культура представлена п'ятьма різними цінностями.

Профіль організаційної культури охоплює відмінні характеристики та атрибути, які визначають її внутрішнє середовище.

До основних елементів, що визначають профіль організаційної культури належать:

1. **Цінності та переконання.** Основні цінності та переконання є фундаментальними принципами, які керують поведінкою організації та процесами прийняття рішень. Вони складають основу організаційної культури.

Основні цінності та переконання – це основні й незмінні принципи організації – невеликий набір позачасових керівних принципів, які не потребують зовнішнього обґрунтування. Вони визначають, що стоїть за організацією, і є моральним компасом для працівників, впливаючи на їхню поведінку та ставлення до роботи та організації.

Дослідження показали, що співробітники в організаціях з чітко визначеними та повідомленими основними цінностями демонструють вищий рівень відданості та мотивації. Таке узгодження призводить до покращення продуктивності, задоволеності роботою та лояльності.

Під час організаційних змін основні цінності та переконання забезпечують стабільність і відчуття безперервності, допомагаючи співробітникам орієнтуватися в невизначеності.

Основні цінності та переконання є невід'ємною частиною профілю організаційної культури, глибоко впливаючи на поведінку працівників, етичні стандарти та загальну ефективність організації. Вони забезпечують

основу для прийняття рішень і задають тон організаційному середовищу.

2. Норми та правила поведінки. Норми та поведінка в організації включають неписані правила та спільні практики, які диктують, як співробітники взаємодіють один з одним і із зовнішніми зацікавленими сторонами. Організаційні норми – це спільні очікування та правила, які керують поведінкою її членів. Поведінка є відчутним проявом цих норм, що відображає те, як люди діють у робочому середовищі.

Обидва відіграють ключову роль у формуванні внутрішнього середовища організації, впливаючи на щоденну взаємодію, процеси прийняття рішень і загальну атмосферу на робочому місці.

Норми розвиваються з часом під впливом таких факторів, як стиль керівництва, історія організації та взаємодія співробітників. Поведінка виникає як реакція на ці норми і далі формується винагородами, визнанням і соціальним прийняттям всередині організації.

Дослідження організаційної психології свідчать про те, що норми, які сприяють інклюзивності, повазі та визнанню, пов'язані з вищим рівнем залученості працівників і задоволеності роботою. Сприяючи сприятливому та шанобливому робочому середовищу, організації можуть підвищити моральний дух працівників і зменшити плинність кадрів.

Норми та правила поведінки відіграють важливу роль у визначенні характеру та операційної динаміки організації. Вони формують взаємодію між працівниками, впливають на їхню залученість і задоволеність, а також впливають на загальну ефективність і етичне становище організації. Визнання та плекання позитивних норм і поведінки має важливе значення для лідерів,

які прагнуть створити продуктивне, спільне та етичне робоче середовище.

3. Символи та артефакти. Символи та артефакти – це видимі й відчутні аспекти культури організації, такі як логотипи, дизайн офісу, дрес-код.

Символи та артефакти становлять важливий елемент профілю організаційної культури. Вони є матеріальними, часто візуальними представленнями цінностей, переконань і норм організації.

Символи в організації можуть включати логотипи, кольорові схеми, уніформу та навіть архітектуру будівель компанії. З іншого боку, артефакти – це фізичні об'єкти або параметри, які визначають робоче середовище, як-от оформлення офісу, нагороди чи навіть використовувана технологія.

4. Стилi лiдерства та управління. Стилi лiдерства та управління в організації значною мірою впливають на її культурний профіль. Ці стилі можуть варіюватися від автократичного до демократичного, з різним ступенем участі працівників і прийняття рішень.

5. Форми спілкування. Моделі спілкування, як формальні, так і неформальні, значною мірою сприяють культурі організації. Вони визначають, як інформація розповсюджується всередині організації та наскільки відкритим і прозорим є спілкування.

Ефективні моделі спілкування є важливими для формування організаційної культури. Вони впливають на те, як обмінюється інформацією, приймаються рішення та будуються стосунки в організації.

Профіль організаційної культури – це багатогранне поняття, яке охоплює цінності, норми, символи, стилі лідерства та моделі спілкування. Його вплив є далеко-

сяжним і впливає на продуктивність організації, залученість працівників, здатність до адаптації та зовнішнє сприйняття. Керівники та менеджери повинні ретельно розвивати та підтримувати культурний профіль, який узгоджується з їхніми стратегічними цілями та резонує з їхніми працівниками та клієнтами.

3.2. ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Організаційна культура, за своєю суттю, охоплює спільні цінності, переконання та норми, які визначають характер та ідентичність організації. Це невидима, але потужна сила, яка формує ставлення та поведінку працівників, диктує стилі управління та, зрештою, сприяє успіху організації.

Розрізняють декілька основних типів організаційної культури – кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна – кожна з яких представляє унікальні характеристики та наслідки для організаційної динаміки.

1. Клановий тип організаційної культури. Кланова культура характеризується оточенням, схожим на сімейне, пріоритетним є залучення працівників і лояльність до них. Зазвичай це спостерігається в невеликих організаціях або тих, які надають пріоритет довгостроковому розвитку працівників.

Відмінність від інших типів організаційної культури.

Кланову культуру відрізняє сильна внутрішня спрямованість і високий ступінь гнучкості.

Основні характеристики включають:

- *співпраця:* наголос на командній роботі та спільних цілях;

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

- *наставництво*: лідери виступають у ролі наставників або батьків;
- *лояльність*: міцні особисті стосунки та почуття причетності;
- *адаптивність*: гнучкість ролей і обов'язків;
- *відданість*: висока залученість співробітників і відданість організації.

Кланова культура, у порівнянні з іншими типами організаційної культури має ряд *переваг*, зокрема:

- висока задоволеність працівників – завдяки сприятливому середовищу;
- розширена співпраця – веде до інноваційних рішень;
- організаційна відданість – співробітники часто виявляють вищий рівень відданості.

Однак, кланова організаційна культура має й *недоліки*:

- опір змінам: міцні зв'язки можуть призвести до опору зовнішнім ідеям;
- ризик кумівства: у сімейному бізнесі це може викликати серйозне занепокоєння;
- складність у масштабуванні: підтримання культури клану стає складним завданням із зростанням організації.

У невеликих організаціях клановий тип культури може процвітати завдяки згуртованим командам. Навпаки, великим організаціям може бути важко підтримувати цю культуру через величезний розмір і складність. Такі галузі, як готельний бізнес і охорона здоров'я, де особисте обслуговування є вирішальним, отримують значну користь від кланової культури. Навпаки, галузі,

які вимагають швидкого прийняття рішень і високої конкурентоспроможності, можуть вважати кланову культуру менш ефективною.

Ефективність кланової культури може відрізнятися в різних культурах. Колективістські суспільства можуть природно узгоджуватися з клановими цінностями, тоді як індивідуалістичні суспільства можуть вважати це менш резонансним.

Яскравим прикладом є компанія Zappos.com. Zappos підтримує культуру міцних стосунків, особистісного зростання та відкритого спілкування. Їхня зосередженість на задоволенні працівників і спільноті значною мірою сприяє високим рейтингам обслуговування клієнтів і показникам утримання співробітників.

2. Адхократичний тип організаційної культури. Цією культурою керують інновації та креативність. Даний тип культури адаптивний, гнучкий і процвітає завдяки новим ідеям і передовим технологіям. Ця культура поширена в таких динамічних галузях, як технологічний і творчий сектори.

Відмінність від інших типів організаційної культури.

На відміну від більш традиційних культур, таких як ієрархічна чи кланова, адхократія сприяє створенню динамічного та підприємницького середовища.

До основних характеристик адхократичної культури можна віднести:

- інновації: заохочення творчості та нових ідей;
- сприйнятливість до ризику: готовність йти на ризик і приймати зміни;
- гнучкість: адаптивність процесів і прийняття рішень;

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

- підприємницький дух: заохочення індивідуальної ініціативи та лідерства;
- відсутність бюрократії: мінімальні ієрархічні обмеження.

Адхократична культура, у порівнянні з іншими типами організаційної культури має ряд *переваг*, зокрема:

- розширені інновації: сильна кореляція з високим рівнем інновацій;
- швидка адаптація до змін: спритність реагування на тенденції ринку;
- розширення прав і можливостей співробітників: підвищення мотивації та задоволення від роботи.

Однак, незважаючи на вищезазначені переваги адхократична культура має ряд *недоліків*:

- відсутність структури: може призвести до плутанини та неефективності;
- надмірний акцент на інноваціях: іноді за рахунок стабільності та надійності;
- ризик невдачі: вища ймовірність невдачі через постійні експерименти.

У той час як малі організації та стартапи можуть процвітати в адхократичному середовищі завдяки своїй властивій гнучкості, більші корпорації можуть боротися з відсутністю структури та потенційним хаосом.

Галузі, які значною мірою покладаються на інновації, такі як технології та творчий сектор, добре підходять для адхократії. Навпаки, галузі, які вимагають високої передбачуваності та узгодженості, як-от виробництво, можуть виявитися складними.

Культура адхократії може бути більш поширеною та успішною в суспільствах, які цінують індивідуалізм і

підприємницький ризик, на відміну від культур, які віддають перевагу стабільності та традиціям.

Представником адхократичного типу організаційної культури є корпорація Google. Google, відомий своїм інноваційним підходом, заохочує ризик, креативне мислення та постійний розвиток продуктів. Їхня організаційна структура підтримує плавний обмін ідеями, що призводить до створення таких революційних продуктів, як Google Maps і Gmail.

3. Ринковий тип організаційної культури. Ринкова культура орієнтована на конкурентоспроможність і досягнення відчутних результатів. Компанії з даним типом організаційної культури орієнтовані на ефективність, з великим наголосом на досягненні цілей і завоюванні частки ринку.

Відмінність від інших типів організаційної культури.

На відміну від інших типів, таких як адхократія, кланова та ієрархічна культура, ринкова культура надає перевагу зовнішньому успіху над внутрішнім задоволенням працівників.

Ринкова організаційна культура визначається кількома ключовими характеристиками:

- конкурентоспроможність: зосередженість на тому, щоб перевершити конкурентів;
- орієнтація на результат: наголос на досягнення цілей;
- орієнтація на клієнта: пріоритетність потреб і задоволення клієнтів;
- продуктивність і ефективність: спрощені процеси, спрямовані на максимізацію продуктивності;
- агресивні цілі: встановлення складних цілей для стимулювання ефективності.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

На основі проведених досліджень було виявлено кілька *переваг* ринкової культури:

- покращена продуктивність: сильна кореляція з фінансовим успіхом і часткою ринку;
- задоволеність клієнтів: зосереджені зусилля на розумінні та задоволенні потреб клієнтів;
- чіткість цілей: чіткі цілі та показники ефективності.

Однак, ринковий тип організаційної культури також створює *загрози*:

- стрес у співробітників: високий тиск щодо досягнення цілей може призвести до вигорання;
- короткостроковий фокус: акцент на негайних результатах може нехтувати довгостроковою стійкістю;
- етичні проблеми: агресивна конкуренція може призвести до етичних компромісів.

Компанії з гострою конкуренцією та чітким фокусом на задоволенні клієнтів, наприклад роздрібна торгівля та фінанси, часто виграють від ринкової культури. Навпаки, компанії, які віддають перевагу інноваціям або добробуту працівників, можуть вважати це менш придатним.

Ринкова культура, зосереджена на конкурентоспроможності, досягненні цілей та орієнтації на споживача, може сприяти успіху організації та домінуванню на ринку. Однак це також створює ризики, пов'язані з благополуччям працівників і етичними міркуваннями.

Використання ринкової культури залежить від розміру організації, типу галузі та культурного контексту. Розуміння цих відмінностей має вирішальне значення

для лідерів і менеджерів, які прагнуть розвивати або адаптувати ринкову культуру у своїх організаціях.

Роздрібні компанії, такі як Walmart і Amazon, демонструють ринкову культуру через агресивні стратегії ціноутворення, ефективність операцій і невпинне прагнення домінування на ринку.

4. Ієрархічний тип організаційної культури.

Ієрархічний тип культури визначається її структурованим і формалізованим підходом. Основними цінностями є стабільність, порядок та ефективність із чітким підпорядкуванням і стандартизованими процедурами.

Відмінність від інших типів організаційної культури.

На відміну від кланового, адхократичного та ринкового типу культури, ієрархічна культура наголошує на формальних правилах і процедурах.

Культура ієрархії відзначається такими характеристиками:

- структуроване управління: чітко визначені організаційні структури та підпорядкування;
- офіційні правила та процедури: акцент на процедурах і стандартизації;
- ефективність і стабільність: зосередженість на послідовних, передбачуваних операціях;
- контроль і координація: централізовані процеси прийняття рішень;
- уникнення ризику: перевага перевіреним методам над інноваціями.

До основних *переваг ієрархічного типу культури* відносять:

- послідовність операцій: передбачувані, надійні результати;

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

- чіткість і порядок: чіткі ролі та обов'язки зменшують неоднозначність;
- управління ризиками: ефективні механізми контролю для зменшення ризиків.

Незважаючи на ряд переваг ієрархічного типу культури, визначають й недоліки:

- негнучкість: складнощі в адаптації до швидких змін ринку чи навколишнього середовища;
- низький рівень інновацій: зменшення уваги до творчості та інновацій;
- незалученість співробітників: можливість зниження задоволеності роботою.

Культура ієрархії часто ефективніша у великих усталених організаціях, особливо в таких галузях, як виробництво, де стандартизація та ефективність є вирішальними. Це може бути менш придатним для невеликих, динамічних організацій або тих, хто працює в галузях, що швидко розвиваються.

Галузі, які потребують високих стандартів надійності та безпеки, наприклад авіація чи охорона здоров'я, часто виграють від ієрархічної культури. Навпаки, творчі чи швидкозмінні індустрії, такі як технології чи реклама, можуть вважати цю культуру обмежуючою.

Культура ієрархії, як правило, добре узгоджується з суспільствами, які цінують порядок, традиції та чіткі владні структури. Навпаки, культури, які віддають перевагу індивідуалізму та гнучкості, можуть протистояти ієрархічним нормам.

Культура ієрархії, зосереджена на структурі, стабільності та ефективності, пропонує переваги з точки зору послідовності операцій і управління ризиками. Однак це також може перешкоджати адаптації та інно-

ваціям і потенційно вплинути на моральний стан працівників. Ефективність культури ієрархії залежить від розміру організації, характеру галузі та більш широких культурних впливів. Розуміння цих аспектів має важливе значення для менеджерів і лідерів, які прагнуть встановити, підтримувати або реформувати культуру ієрархії в своїх організаціях.

IBM з її довгою історією має добре сформований ієрархічний тип організаційної культури. Ця структура дозволила їм керувати великомасштабними проектами та підтримувати стабільне та послідовне надання послуг. Незважаючи на те, що IBM знаходиться в індустрії технологій, що швидко розвивається, ієрархічна культура IBM сприяла її довговічності та стійкості.

Але насправді багато організацій застосовують **гібридний підхід**, поєднуючи елементи усіх вищезазначених культур. Наприклад, стартап може початися з адхократичної культури, щоб стимулювати інновації, але переходити до більш ієрархічної або ринкової культури, коли він росте та потребує більшої структури.

Яскравим прикладом є Apple Inc., яка поєднує аспекти адхократії (інновації та креативність) з ієрархічними елементами (структуровані процеси та чіткий ланцюжок команд), щоб досягти успіху в висококонкурентній індустрії технологій.

Підсумовуючи, дослідження типів організаційної культури дає безцінне розуміння складної динаміки того, як організації працюють і процвітають. Кожен тип представляє унікальний набір характеристик, переваг і викликів. Це розуміння має вирішальне значення для нинішніх і майбутніх лідерів, менеджерів і співробітників у навігації та формуванні культурного ландшафту своїх організацій. Очевидно, що організаційна культура

– це не статична сутність, а динамічний аспект організаційного життя, що розвивається. Ефективне управління цією культурою вимагає тонкого розуміння її типів та їх впливу на організаційну поведінку та продуктивність.

Володіння цими знаннями дає лідерам і менеджерам можливість створювати організаційну культуру, яка відповідає їхнім стратегічним цілям, сприяє створенню позитивного робочого середовища та забезпечує довгостроковий успіх.

3.3. ВПЛИВ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ

Організаційна культура – термін, який лунає в коридорах компаній, великих і малих, – це більше, ніж просто модне слово в корпоративному лексиконі. Це серцебиття компанії, яке впливає на все: від задоволеності працівників до корпоративного успіху.

Організаційна культура впливає не лише на внутрішнє середовище компанії – воно поширюється на задоволеність клієнтів, репутацію бренду та навіть фінансові результати. Позитивна культура сприяє залученню, продуктивності та лояльності, тоді як негативна культура може призвести до високої плинності кадрів, поганого морального духу та заплямованого іміджу бренду.

Важливість організаційної культури проявляється у наступних критеріях:

1. Залучення та утримання талантів

Сильна організаційна культура може значно вплинути на утримання талановитих працівників. Організації з чіткою, згуртованою культурою, як правило, мають нижчу плинність кадрів.

Наприклад, культура Netflix, яка відома своїм акцентом на свободі та відповідальності, відіграла важливу роль у залученні та утриманні найкращих талантів. Їхній підхід, викладений у широковідомій «Культурній колоді Netflix», яка виступає за автономію працівників і прийняття рішень. Це середовище не тільки приваблює висококваліфікованих професіоналів, які процвітають у менш структурованих умовах, але й сприяє розвитку почуття власності та лояльності, що є ключовим для безперервних інновацій компанії та її лідерства на ринку.

2. Підвищення репутації бренду та лояльності клієнтів

Культура сприяє формуванню сильної організаційної ідентичності, яка є важливою на конкурентному ринку. Організаційна культура формує зовнішнє сприйняття бренду.

До прикладу, компанія з виробництва одягу для активного відпочинку Patagonia створила культуру, яка глибоко вкорінена в екологічній активності та етичних практиках. Ця культура не лише керувала їхньою діловою практикою, як-от використання екологічно чистих матеріалів, але й сильно резонувала серед їхніх клієнтів. Як наслідок, Patagonia користується міцною репутацією бренду та лояльними клієнтами, що підкреслює, як сильна культура, орієнтована на цінності, може перетворитися на успіх на ринку.

3. Стимулювання залученості та продуктивності співробітників

Існує сильна кореляція між організаційною культурою та продуктивністю співробітників. Компанії з адаптивною культурою, узгодженою з бізнес-цілями, перевершують компанії з неузгодженою культурою.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

Так, наприклад, культура Google на робочому місці, відома своїми яскравими робочими просторами, бонусами для працівників і акцентом на балансі між роботою та особистим життям, значно підвищує залученість і продуктивність працівників. Ця культура сприяє створенню середовища, де працівники відчують свою цінність і мотивацію, що веде до вищого рівня інновацій, співпраці та загального задоволення від роботи. Результатом є високопродуктивна робоча сила, яка постійно сприяла успіху Google і домінуванню в галузі.

4. Керування стратегічним узгодженням і виконанням

Організаційна культура відіграє вирішальну роль в успішній реалізації стратегічних планів. Культура, яка узгоджується зі стратегічними цілями компанії, сприяє ефективному виконанню цих стратегій.

До прикладу, перехід IBM на хмарні обчислення та штучний інтелект є прикладом того, як зміна організаційної культури в бік інновацій та адаптивності була вирішальною для їхньої стратегічної перебудови.

Приклади Apple, Netflix, Patagonia та Google демонструють, наскільки організаційна культура є життєво важливим каталізатором розвитку компанії. Роль культури неможливо переоцінити, незалежно від того, чи це стимулювання інновацій, залучення найкращих талантів, створення сильного бренду чи підвищення продуктивності. Для підприємств, які прагнуть розвиватися та процвітати на конкурентному глобальному ринку, культивування позитивної та сильної організаційної культури є не просто можливістю, а необхідністю.

Організаційна культура, спільні цінності, переконання та практика членів організації є основою будь-

якої компанії. Вона формує поведінку співробітників, впливає на процеси прийняття рішень і суттєво впливає на ефективність організації.

Нижче наведено можливі зміни, які зустрічаються в організаційній культурі:

- зрушення в мотивації та залученості співробітників. Зміна організаційної культури може призвести до значних змін у мотивації та залученості працівників. На основі результатів багатьох досліджень компанії з сильною, позитивною культурою, як правило, мають вищий рівень залученості співробітників, що корелює з кращими результатами роботи;

- вплив на ефективність організації. Ефективність організації є ще одним аспектом, на який глибоко впливають культурні зміни. Дослідження, проведене Коттером і Хескеттом у їхній книзі «Корпоративна культура та результативність», демонструє, що компанії з адаптивною культурою, узгодженою з бізнес-цілями, як правило, перевершують компанії з неадаптивною культурою;

- зміни в спілкуванні та співпраці. Зміни в організаційній культурі також можуть змінити спосіб спілкування та співпраці в компанії. Дослідження McKinsey & Company показує, що культура, яка сприяє відкритому спілкуванню та співпраці, сприяє інноваціям і гнучкості;

- зміни в стилях лідерства та управління. Стилі лідерства та управління глибоко вкорінені в організаційній культурі, і будь-які культурні зміни вимагають коригування в цих сферах. Трансформаційне лідерство, яке наголошує на баченні, натхненні та розвитку співробітників, стає життєво важливим у культурах, де пріоритетом є інновації та зміни;

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

- вплив на організаційну адаптивність і стійкість. На адаптивність і стійкість компанії суттєво впливає її культура. Дослідження Harvard Business Review показує, що культура, яка наголошує на гнучкості та гнучкості, дозволяє організаціям краще орієнтуватися в невизначеності та ринкових змінах;

- адаптація до змін ринку. Зміни в організаційній культурі часто відображають реакцію на зовнішню динаміку ринку. Адаптивні культурні зміни можуть підвищити реакцію компанії на зміни ринку;

- вплив на моральний дух і продуктивність працівників. Зміни в організаційній культурі безпосередньо впливають на моральний стан і продуктивність працівників. Культурні зміни, спрямовані на підвищення залученості та розширення можливостей працівників, можуть призвести до підвищення продуктивності та задоволеності роботою;

- вплив на організаційну ідентичність і сприйняття бренду. Культурні зміни можуть змінити організаційну ідентичність і суспільне сприйняття. Культурні зміни мають безпосередній вплив на імідж бренду компанії;

- вплив на інновації та зростання. Перехід до культури, яка сприяє інноваціям, може значно вплинути на траєкторію зростання компанії. Культурна орієнтація на інновації є ключовим рушієм зростання бізнесу та розширення ринку.

Підсумовуючи, зміни в організаційній культурі мають далекосяжні наслідки для компанії. Вони впливають на все: від залученості співробітників і ефективності організації до стилів лідерства та адаптивності до біз-

несу. Розуміння та управління цими культурними змінами має вирішальне значення для успіху організації в бізнес-середовищі, яке швидко змінюється. Як показують ці тематичні дослідження та результати досліджень, добре налагоджена та адаптивна організаційна культура є ключовим фактором довгострокового успіху та стійкості бізнесу.

РЕЗЮМЕ

Цей розділ зосереджений на розумінні важливості організаційної культури у діяльності компанії. У підрозділі 3.1 розглядалась важливість організаційної культури, основні складові елементи та профіль організаційної культури. Було проаналізовано необхідність розвитку та підтримки культурного профілю, який повинен узгоджуватися з стратегічними цілями компанії та резонувати з працівниками та клієнтами компанії. У підрозділі 3.2 було розглянуто та проаналізовано основні типи організаційної культури. На основі виокремлених переваг та недоліків стало зрозумілим чому значна кількість компаній притримуються гібридного типу організаційної культури, який поєднує в собі основні характеристики кланової, адхократичної, ринкової та ієрархічної культури. У підрозділі 3.3 розглянуто можливі зміни в організаційній культурі, що мають вагомі наслідки для компанії. Було з'ясовано, управління культурними змінами має вирішальне значення для успіху організації в бізнес-середовищі, яке швидко змінюється.

КЕЙС

Організаційна культура в Apple Inc.

Apple Inc. – відома світова технологічна компанія, відома своїми інноваційними продуктами, такими як iPhone, iPad і MacBook. Apple зі штаб-квартирою в Купертіно, штат Каліфорнія, створила унікальну та впливову організаційну культуру. Ця культура відіграла значну роль в успіху компанії, але вона також стикається з унікальними проблемами, оскільки організація розвивається та змінюється конкурентний ландшафт.

Основні аспекти культури Apple включають:

- інновації та креативність: Apple надає пріоритет інноваціям у дизайні та розробці своїх продуктів, заохочуючи креативність серед своїх співробітників;
- секретність і конфіденційність: компанія підтримує культуру секретності, щоб захистити свою інтелектуальну власність і процеси розробки продуктів;
- лідерство «зверху вниз». Рішення, як правило, ухвалюються вищим керівництвом із значним наголосом на баченні керівництва;
- високі стандарти та перфекціонізм: великий наголос на деталях, якості та досконалості в кожному аспекті роботи.

Виклики, з якими стикаються працівники:

- баланс між роботою та особистим життям: працівники часто стикаються з інтенсивними робочими вимогами, що викликає занепокоєння щодо балансу між роботою та особистим життям;
- внутрішня комунікація: культура секретності іноді призводить до розриву та комунікаційних бар'єрів у командах;

- пристосовуваність до змін: оскільки індустрія технологій швидко розвивається, культура компанії постійно потребує адаптації та гнучкості;
- підтримка інновацій: постійно залишатися в авангарді інновацій у динамічній і конкурентоспроможній галузі.

Завдання:

1. Проведіть детальний аналіз організаційної культури Apple, визначивши ключові характеристики та їхні наслідки для компанії. Оцініть, як ця культура сприяла успіху Apple і виклики, з якими вона стикається.
2. Запропонуйте стратегічні рекомендації для Apple щодо вирішення її культурних проблем, особливо в сферах балансу між роботою та особистим життям і внутрішньої комунікації. Запропонуйте способи підтримки та підвищення культури інновацій та якості.
3. Розробіть план впровадження запропонованих культурних змін.

СЛОВНИК

Організаційна культура – це набір спільних припущень, які керують тим, що відбувається в організаціях, визначаючи відповідну поведінку для різних ситуацій.

Цінності – це основні принципи та стандарти, якими керується поведінка в організації.

Символи та артефакти – це видимі й відчутні аспекти культури організації, такі як логотипи, дизайн офісу, дрес-код.

Профіль організаційної культури – це багатогранне поняття, яке охоплює цінності, норми, символи, стилі лідерства та моделі спілкування.

Клановий тип організаційної культури – характеризується оточенням, схожим на сімейне, пріоритетним є залучення працівників і лояльність до них.

Адхократичний тип організаційної культури – адаптивний та гнучкий тип культури, який процвітає завдяки новим ідеям і передовим технологіям.

Ринковий тип організаційної культури – орієнтований на конкурентоспроможність і досягнення відчутних результатів.

Ієрархічний тип організаційної культури – визначається її структурованим і формалізованим підходом. Основними цінностями є стабільність, порядок та ефективність із чітким підпорядкуванням і стандартизованими процедурами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Cancialosi C. What is Organizational Culture? –2017, July 17. URL: <https://gothamculture.com>.
2. Deal T. E. and Kennedy, A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books, 2000.
3. Deloitte. The Importance of Corporate Culture. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/culture.html>.
4. Elias, S., & Akintayo, M.. Organizational Culture and Effectiveness: A Literature Review. International Journal of Humanities and Social Science. 2019. URL: <https://doi.org/10.30845/ijhss.v9n9a2>.
5. Ellinas, C., Allan, N., & Johansson, A. Dynamics of organizational culture: Individual beliefs vs. social conformity. PloS one. 2017. 12(6).
6. Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards

employee performance. International research journal of management, IT and social sciences, 2018, 5(3), 35–45.

7. Lehman, D. W. Organizational Cultural Theory and Research Administration Knowledge Management. Journal of Research Administration, 2017, 48(2), 52–66.

8. The Business Dictionary. Organizational culture. URL: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780199234899.001.0001/acref-9780199234899-e-4582>.

РОЗДІЛ 4

КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ

Для ефективної комунікації ми повинні усвідомити,
що всі ми різні за способом сприйняття світу,
і використовувати це розуміння
як орієнтир у спілкуванні з іншими. /
Тоні Роббінс

Вступ

4.1. Відповідна комунікація в різних культурах, контекст комунікації, доречні та недоречні висловлювання, зміст, адресант, адресат, час, місце, мова, засіб, стиль

4.2. Одно- та двосторонні стилі спілкування

4.3. Цільові фактори, що впливають на вибір стилю спілкування

4.4. Вплив культури на вибір комунікації, підказки, які допомагають інтерпретації, неофіційні канали для спілкування керівництвом

4.5. Невербальне спілкування і сигнали, невербальна комунікація, сигнали

Резюме

Кейс

Словник

Література

ВСТУП

Культура і комунікація є тісно взаємопов'язаними аспектами взаємодії людей. Культура стосується спільних переконань, цінностей, звичаїв, поведінки та артефактів, які характеризують групу людей. З іншого боку, комунікація – це процес обміну інформацією, ідеями, думками та почуттями між окремими особами чи

групами. Зв'язок між культурою та комунікацією є складним і може значно впливати на те, як люди взаємодіють і розуміють один одного. Розвиток навичок міжкультурної комунікації – це постійний процес, який передбачає відкритість, цікавість і бажання вчитися в інших і про інших.

Термін «культура» стосується комплексної сукупності знань, фольклору, мови, правил, ритуалів, звичок, способів життя, поглядів, переконань та звичаїв, які пов'язують і надають загальну ідентичність певній групі людей у певний момент часу. Усі соціальні одиниці розвивають культуру. Групи людей розвивають культуру, яка складається з набору правил, ритуалів, звичаїв та інших характеристик, які надають ідентичності соціальній одиниці. Де традиційно збирається група, чи починаються зустрічі вчасно чи ні, які теми обговорюються, як приймаються рішення та те, як група соціалізується, – це всі елементи того, що з часом стає визначальним і відмінним елементом культури. За словами Герта Хофстеде, голландського соціального психолога, культура – це «колективне програмування розуму, яке відрізняє члена однієї групи чи категорії людей від іншої». Він говорить людям, хто вони, яка поведінка є відповідною, а яка неприйнятною в жодному суспільстві.

Організації також мають культуру, яка часто проявляється в певних моделях одягу, плануванні робочих місць, стилях проведення зустрічей, способі мислення та розмові, стилі керівництва, тощо.

Таким чином, будь-яка соціальна одиниця – чи то група, організація чи суспільство – розвиває культуру. Хоча визначальні характеристики – або комбінація характеристик – кожної культури унікальні, усі культури поділяють певні спільні функції.

Три такі функції, які є особливо важливими з точки зору комунікації, це:

- зв'язок людей один з одним,
- створення основи для спільної ідентичності,
- створення контексту для взаємодії та переговорів.

Отже, як бачимо, культура глибоко впливає на комунікацію, і усвідомлення культурних відмінностей має вирішальне значення для успішної взаємодії в різних особистих і професійних контекстах. Розвиток навичок міжкультурної комунікації – це постійний процес, який передбачає відкритість, цікавість і бажання безперервно вчитися.

4.1. ВІДПОВІДНА КОМУНІКАЦІЯ В РІЗНИХ КУЛЬТУРАХ

Зв'язок між комунікацією і культурою дуже складний. По-перше, культури створені через спілкування; тобто спілкування є засобом взаємодії людей, за допомогою якого культурні характеристики – звичаї, ролі, правила, ритуали, закони чи інші моделі – створюються та мають спільний доступ. Справа не стільки в тому, що люди прагнуть створити культуру, коли вони взаємодіють у стосунках, групі, організації чи суспільстві, а швидше те, що культури є природним побічним продуктом соціальної взаємодії. З іншого боку, культури є «залишком» соціальної комунікації. Без спілкування і засобів масової інформації, неможливо було б зберегти та передати культурні характеристики з одного місця та часу до іншого.

Отже, можна сказати, що культура створюється, формується, передається та вивчається через комуні-

кацію. Зворотне також має місце; тобто навички та вміння спілкування значною мірою створюються, формуються та передаються через культуру. Щоб зрозуміти наслідки цих зв'язків комунікації та культури, необхідно мислити термінами поточних комунікаційних процесів, а не однієї комунікаційної події. Наприклад, коли група з трьох осіб збирається вперше, учасники приносять із собою індивідуальні моделі мислення та поведінки, попередній досвід спілкування з інших культур, частиною яких вони є, або були. Коли люди починають спілкуватися з іншими членами цієї нової групи, вони починають створювати набір спільних переживань і способів розмови про них. Якщо група продовжує взаємодіяти, сукупність моделей, звичаїв і ритуалів буде розвиватися і передаватися один одному.

4.1.1. Контекст комунікації

Ключовим аспектом будь якого виду комунікації, усної чи письмової, є контекст. Вважається, що контекст є не лише одним із найважливіших культурних вимірів, але й найскладнішим для визначення. Традиційно виокремлюють внутрішній контекст і зовнішній контексти.

Внутрішній контекст - це сукупність фонових знань, ціннісна орієнтація, культурна ідентичність та індивідуальні особливості учасників комунікативного процесу. Так само до нього можна зарахувати настрій, з яким комунікант долучається до спілкування і який визначає психологічну атмосферу комунікації.

Зовнішній контекст комунікації становить час, сфера та умови спілкування. Важливою складовою є місце, де відбувається комунікація - воно визначає тло комунікативного процесу.

РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ

Визначення контексту в комунікації належить до факторів, які визначають значення повідомлення. У процесі розмови контекст допомагає інтерпретувати частини повідомлення. Повідомлення, буде ефективнішим, якщо воно відповідатиме контексту. Ми створюємо та інтерпретуємо повідомлення з точки зору їх контексту. Коли ми розуміємо контекст, мета і значення повідомлення стають зрозумілими. Якщо ми не розуміємо контексту, то і мета незрозуміла.

Слід звернути увагу на важливість тону, мови тіла, та інших факторів, що виконують роль контексту під час спілкування. Вони допомагають зрозуміти та інтерпретувати повідомлення. Однак, досить часто на сучасному робочому місці команди географічно розосереджені, тому здебільшого домінує письмове спілкування, наприклад використання електронної пошти, групових чатів та соціальних мереж, де складніше оцінити контекст. Неефективне керування цією багатоканальною комунікацією часто призводить до непорозумінь і плутанини.

Контекст повідомлення відіграє вирішальну роль у формуванні його значення. Ось кілька способів, якими контекст впливає на інтерпретацію повідомлення:

- **Культурний контекст.** Культурний контекст відіграє важливу роль у спілкуванні, оскільки він впливає на те, як люди кодують і декодують повідомлення, інтерпретують значення та реагують на вербальні та невербальні сигнали. Різні культури можуть по-різному інтерпретувати повідомлення. Те, що може бути прийнятним або навіть позитивним в одній культурі, може бути неправильно зрозумілим, або образливим в іншій.
- **Соціальний контекст.** Соціальний контекст у спілкуванні стосується різноманітних факторів, які вплива-

ють на те, як люди інтерпретують і обмінюються повідомленнями в певному соціальному середовищі чи середовищі. Ці фактори можуть включати культурні норми, суспільні очікування, динаміку відносин, структури влади та ситуаційні обставини. Розуміння соціального контексту має вирішальне значення для ефективної комунікації, оскільки це допомагає людям правильно адаптувати своє повідомлення та правильно інтерпретувати повідомлення, які вони отримують.

- **Екологічний контекст.** У комунікації екологічний контекст стосується факторів середовища та ситуації, які впливають на те, як повідомлення передаються, приймаються та інтерпретуються. Цей контекст охоплює як фізичне середовище, так і соціальне або культурне середовище, в якому відбувається спілкування. Розуміння екологічного контексту має вирішальне значення для ефективної комунікації, оскільки воно формує динаміку та результати взаємодії між окремими особами чи групами. Наприклад, важливу заяву, зроблену на професійній зустрічі, можна сприйняти більш серйозно, ніж ту саму заяву, зроблену в неформальній обстановці.

- **Тимчасовий контекст:** Тимчасовий контекст у комунікації стосується інформації чи обставин, які є актуальними лише протягом обмеженого періоду часу. Такий контекст може суттєво впливати на те, як повідомлення інтерпретуються та розуміються учасниками комунікації. Тимчасовий контекст може включати такі фактори, як нещодавні події, поточні ситуації або поточні тенденції, які впливають на значущість розмови чи повідомлення. Наприклад, якщо двоє колег обговорюють кінцевий термін проєкту, тимчасовий контекст може включати останні уточнення від клієнта, прогрес,

РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ

досягнутий командою або будь-які непередбачені проблеми, що виникли. Розуміння тимчасового контексту має вирішальне значення для ефективного спілкування, оскільки це гарантує, що обидві сторони можуть приймати обґрунтовані рішення на основі найновішої доступної інформації.

- Історичний контекст: минулі події та досвід між комунікантами можуть вплинути на інтерпретацію повідомлення. Твердження можна розуміти по-різному залежно від історії стосунків між людьми чи наявності спільного досвіду.

- Засіб спілкування: канал, через який передається повідомлення, може впливати на його зміст. Наприклад, у текстовому повідомленні може бути відсутнім той нюанс, який надає спілкування віч-на-віч, що може призвести до потенційного неправильного тлумачення.

- Невербальні сигнали: мова тіла, тон голосу та вираз обличчя є частиною контексту. Вони можуть суттєво змінити зміст повідомлення. Просте твердження може сприйматися як глузливе або щире залежно від тону мовця.

Культурний антрополог Едвард Т. Холл визначає контекст як стимули, середовище або атмосферу, що оточує подію. Він розробив модель, згідно якої культури розподіляються на висококонтекстні і низькоконтекстні.

У культурах з низьким рівнем контексту, до яких належать приміром країни Північної Америки, Скандинавії та ін., учасники комунікації менше покладаються на ситуативний контекст, схильні надавати перевагу прямій вербальній взаємодії і розуміти значення лише на одному соціокультурному рівні. Вони вважають, що повідомлення повинні бути чіткими і прямими, а слухачі

мають зважати виключно на слова (висловлені в усній чи письмовій формі). Вони зазвичай, гірше розуміють невербальні сигнали, цінують індивідуалізм, більше покладаються на логіку, спілкуються за допомогою чітко структурованих, детальних повідомлень і надають перевагу письмовій інформації. Такі культури тяжіють до побудови повідомлень, які є логічними, аналітичними та орієнтованими на дію. Представники низькоконтекстних культур наголошують на тому, що повідомлення мають бути прямолінійними; лише в такому разі вони вважатимуться об'єктивними, професійними та ефективними. У цих культурах слова сприймаються за чисту монету, тобто буквально.

У висококонтекстних культурах, як-от у Китаї, Японії та арабських країнах, люди схильні надавати перевагу непрямій вербальній взаємодії, вони краще розуміють невербальні сигнали, цінують групову приналежність, більше покладаються на контекст та відчуття і легко розуміють візуальні повідомлення. Отже, значна частина інформації у висококонтекстних культурах передається за допомогою невербальних сигналів і контексту ситуації. У цих культурах слова не завжди сприймаються буквально, а зміст повідомлення може бути переданий іншими засобами. Приміром, відповідь «так» від японського співрозмовника може насправді означати «ні», а контекст і невербальні сигнали (поза, інтонація, жести, вираз обличчя та ін.) допоможуть слухачеві зрозуміти справжнє значення такого повідомлення.

Розуміння контексту спілкування має вирішальне значення для ефективної взаємодії. Контекст спілкування відноситься до обставин і середовища, в якому відбувається спілкування. Він включає такі фактори, як

взаємодію учасників, їхні стосунки, культурне походження, засіб або канал спілкування, мета спілкування та час взаємодії. Це допомагає визначити відповідний тон, мову та рівень офіційності чи неформальності для використання. Окрім того, усвідомлення контексту дає змогу учасникам комунікативного процесу передбачити потенційні перешкоди чи непорозуміння та відповідно налаштувати своє спілкування.

4.1.2. Доречні та недоречні висловлювання

У спілкуванні, письмовому чи усному, існують різні чинники, які визначають доречність та недоречність висловлювань.

Доречні висловлювання вирізняються такими характеристиками як:

- Ввічливість мови: використання ввічливої мови, яка демонструє повагу до особи або людей, з якими ви спілкуєтеся, завжди є доречною.
- Чіткість та лаконічність повідомлення: передача ідей та інформації в чіткій та стислій формі допомагає забезпечити розуміння та зменшує ймовірність неправильного тлумачення.
- Активне слухання: увага до мовця, постановка відповідних запитань і надання зворотного зв'язку демонструють навички активного слухання, які є важливими для ефективного спілкування.
- Налагодженість комунікації: коригування стилю та мови спілкування відповідно до аудиторії та контексту допомагає переконатися, що ваше повідомлення добре сприйнято.
- Емпатія: демонстрація емпатії шляхом визнання точок зору та почуттів інших сприяє розумінню та зміцненню стосунків.

Недоречні висловлювання, в свою чергу, мають наступний перелік характеристик:

- Образливість висловлювань: використання принизливих, дискримінаційних або неповажних висловлювань є неприйнятним і може зашкодити стосункам.
- Оманливість інформації: навмисне надання неправдивої, або оманливої інформації підриває довіру та довіру до спілкування.
- Переривання: Постійне перебивання інших під час їхньої розмови демонструє відсутність поваги та перериває потік розмови.
- Ігнорування невербальних сигналів: ігнорування невербальних сигналів, таких як мова тіла та міміка, може призвести до непорозумінь і завадити ефективній комунікації.
- Невміння чути: робити безглузді зауваження чи жарти, які ображають або засмучують інших, є недоречним і може зашкодити стосункам.

Загалом, ефективна комунікація передбачає уважність до впливу ваших слів і дій на інших і прагнення спілкуватися в поважній, чіткій та співчутливій манері. Менеджерам слід якомога чіткіше дотримуватись відповідності висловлювань до свого статусу.

4.1.3. Зміст

Зміст комунікації стосується інформації, повідомлень або ідей, які передаються між окремими особами чи групами різними каналами, такими як мова, письмо, жести чи символи. Він охоплює зміст того, що виражається, включаючи слова, фрази, зображення, дані або будь-яку іншу форму вираження, яка використовується для передачі значення або повідомлення. Зміст спілку-

вання може значно відрізнятися залежно від контексту та мети висловлювання. Він може включати фактичну інформацію, думки, емоції, інструкції, запити, переговори, розповідь або будь-яку іншу форму вираження, призначену для передачі сенсу або досягнення певного результату. Ефективне спілкування передбачає чітке та послідовне вираження ідей, активне слухання та взаєморозуміння між комунікаторами.

Основна мета надання інформації – переконати. Навіть невимушене дружнє привітання виконує функцію спроби переконати адресата, що ви доброзичлива людина, яка прагне добра. Повідомлення є переконливим, коли адресант вибирає інформацію, яку адресат сприймає як релевантну – з точки зору її досвіду та потреб. Ділові угоди можуть піти не так, коли одна особа не розуміє, чому певна інформація надається або запитується – або не надається, і тому, що її інформаційні пріоритети не відповідають інформаційним пріоритетам іншої сторони. У міжнародному бізнесі, коли дві сторони представляють різні культури, мається на увазі те, що кожна повинна працювати, щоб представити інформацію в термінах, які інша може впізнати. Важливі моменти належним чином виділено з точки зору очікувань іншої культури.

4.1.4. Адресант та адресат

Ключовими учасниками комунікаційного процесу є адресант та адресат. І хоча вони можуть здатися схожими, вони мають власні особливості та відмінності. Адресант – це особа чи група людей, які ініціюють комунікаційний акт чи надсилають повідомлення. Вони виступають у ролі джерела інформації та ставлять свої

думки, ідеї чи запити у передній план. Адресант може передавати повідомлення у розмові, листом, електронним листом або іншим засобом зв'язку. Адресат – це особа або група людей, які отримують та інтерпретують повідомлення, надіслане адресантом. Вони відіграють роль приймача інформації та аналізують джерело повідомлення. Адресати можуть бути одномісними або багаторазовими, залежно від того, до кого чи кого призначено повідомлення. Вони повинні бути здатні зрозуміти і прийняти передану інформацію, щоб брати активну участь у комунікації. У ділових комунікаціях адресант відноситься до фізичної або юридичної особи, яка ініціює або надсилає повідомлення. Адресантом може бути особа, наприклад працівник, менеджер чи генеральний директор або це може бути відділ, організація чи навіть компанія в цілому. Адресант несе відповідальність за складання повідомлення, вибір відповідного засобу комунікації та забезпечення того, щоб повідомлення ефективно передавало заплановану інформацію чи інструкції передбачуваній аудиторії, відомої як адресат. Ефективна комунікація в бізнесі залежить від чіткості, професіоналізму та актуальності повідомлення, яке доносить адресант. Адресат означає особу або групу, якій адресовано повідомлення. Адресат зазвичай ідентифікується на початку спілкування, часто у привітанні чи вітанні. Важливо адресувати повідомлення відповідній особі або особам, щоб забезпечити ясність і ефективне спілкування. Залежно від формальності та контексту спілкування, до адресата можна звертатися за його повним іменем, посадою або посадою в організації. Також важливо враховувати належний рівень офіційності та поваги, звертаючись до адресата в діловому спілкуванні.

4.1.5. Час

Час багатогранно впливає на комунікацію. Тому розуміння та орієнтування в часовій динаміці є важливим для ефективного спілкування в різноманітних особистих, професійних і культурних контекстах. Різні культури по-різному ставляться до часу, який може формувати норми спілкування та очікування. Наприклад, деякі культури надають пріоритет пунктуальності та ефективності, тоді як інші приділяють більше уваги аспектам стосунків і гнучкості. Час спілкування може сильно вплинути на його сприйняття та вплив. Надсилення повідомлення в потрібний момент може гарантувати, що воно буде отримано тоді, коли воно найбільш актуальне, і на нього можна швидко вжити заходів. Наприклад, повідомлення поганих новин у стресовий період може посилити негативні наслідки, тоді як повідомлення у більш сприятливий момент може пом'якшити удар. Нестача часу може вплинути на якість і глибину спілкування. У швидкоплинному середовищі або в критичних ситуаціях повідомлення можуть бути скороченими або спрощеними, що потенційно може призвести до непорозумінь або неповного обміну інформацією.

4.1.6. Локація

Локація, або місце розташування відіграє вирішальну роль у формуванні динаміки комунікації, впливаючи на все: від мови та культурних норм до технологічної інфраструктури та юридичних міркувань. Визнання та розуміння цих впливів може допомогти окремим особам і організаціям ефективніше орієнтуватися в комунікаційних викликах у глобалізованому світі.

Місце, де людина працює, легкість, з якою інші можуть отримати доступ, і те, як простір облаштовано, передають інформацію про владу та статус. В американських компаніях генеральний директор зазвичай займає офіс на верхньому поверсі (часто на розі), віддаляючись від робочої сили, а підлеглі змагаються за офіс поблизу.

4.1.7. Мова, засіб стиль

Мова, засоби та стиль спілкування є взаємопов'язаними аспектами того, як люди передають інформацію, висловлюють ідеї та взаємодіють один з одним. Мова – це система звукових і графічних знаків, що виникла на певному рівні розвитку людства, розвивається і має соціальне призначення; правила мови нормалізують використання знаків та їх функціонування як засобів людського спілкування. Мова – це найважливіший засіб спілкування і пізнання. Мова належить до системи спілкування, яка використовується певною спільнотою або групою людей.

Засоби комунікації – це засоби для групового спілкування між членами організації. Засоби комунікації охоплюють різні методи чи інструменти, за допомогою яких відбувається комунікація. Це може включати розмовну мову, письмову мову, мову жестів, мову тіла, міміку, жести, символи, зображення та технологічні канали, такі як телефон, електронна пошта, соціальні мережі та відеоконференції. Різні засоби комунікації можуть бути більш прийнятними або ефективними в різних контекстах або для різних аудиторій. Поняття комунікативний стиль означає властиві людині звичні способи поведінки, які використовуються при взаємодії з іншими людьми.

РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ

Стиль спілкування стосується способу спілкування. Він охоплює такі фактори, як тон (формальний, неформальний, дружній, професійний), рівень офіційності, ясність, прямота, використання гумору чи емоцій, а також культурні нюанси. На стиль спілкування людини може впливати її особистість, походження, виховання, освіта та конкретний контекст спілкування (наприклад, невинувата розмова, ділова презентація, академічна письмова робота).

Отже, люди адаптують свою мову, засоби та стиль спілкування на основі різних факторів, таких як мета спілкування, аудиторія чи одержувачі, культурні норми та особисті уподобання. Ефективне спілкування часто передбачає вибір найбільш відповідної мови, засобів і стилю, щоб забезпечити ясність, розуміння та взаємодію.

4.2. ОДНО- ТА ДВОСТОРОННІ СТИЛІ СПІЛКУВАННЯ

Рішення учасників комунікацій використовувати одно- чи двосторонній стиль спілкування відображає їхні стосунки та їхні потреби у спілкуванні, які можуть залежати від завдань. Кожне висловлювання в розмові може виражати одну з ряду функцій, які включають запит і надання інформації, думки, роз'яснення; створення запиту та відповіді на нього, пропозиція альтернативи; згода і незгода; прохання та надання підтримки.

Стилі одностороннього та двостороннього спілкування стосуються різних методів обміну інформацією та повідомленнями між окремими особами чи групами. Ці стилі відрізняються залежно від напрямку потоку спілкування та рівня взаємодії. При односторонньому стилі

спілкуванні інформація передається в одному напрямку, як правило, від відправника до одержувача. Цей стиль більше нагадує трансляцію, коли відправник поширює інформацію, не очікуючи або не заохочуючи відповіді від одержувача. Приклади односторонньої комунікації включають оголошення, лекції, виступи, інформаційні бюлетені та засоби масової інформації, такі як телебачення чи радіопередачі. Односторонній зв'язок корисний для ефективної доставки інформації широкій аудиторії, не обов'язково потребуючи негайного зворотного зв'язку чи взаємодії.

Двосторонній зв'язок передбачає обмін інформацією між двома чи більше сторонами, де як відправник, так і одержувач беруть активну участь у процесі. Цей стиль передбачає зворотний зв'язок, запитання, обговорення та роз'яснення між відправником та одержувачем (одержувачами), сприяючи більш інтерактивному та спільному комунікаційному середовищу. Приклади двостороннього спілкування включають розмови віч-на-віч, телефонні дзвінки, відеоконференції, зустрічі та інтерактивні онлайн-платформи, такі як чати та соціальні мережі. Двостороннє спілкування часто є більш ефективним для побудови стосунків, вирішення конфліктів, обміну ідеями та забезпечення взаєморозуміння між сторонами.

Отже, одностороннє спілкування підходить для ефективної доставки інформації широкій аудиторії, а двостороннє спілкування сприяє взаємодії, співпраці та розумінню між окремими особами чи групами, дозволяючи зворотний зв'язок і активну участь з обох сторін. Вибір між цими стилями залежить від цілей комунікації, характеру повідомлення та вподобань залучених сторін.

4.3. ЦІЛЬОВІ ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ВИБІР СТИЛЮ СПІЛКУВАННЯ

Р. Мід і Т. Ендрюс виокремлюють фактори, що впливають на вибір стилю залежно від типу завдання: терміновість завдання та відсутність терміновості завдання, просте завдання і складне завдання, рутинне завдання і нерутинне завдання, закрите завдання і відкрите завдання.

Терміновість виконання завдань є важливим фактором, який впливає на вибір стилю спілкування, адже деякі завдання можуть потребувати швидкої реакції на чіткої інструкції до виконання. У таких випадках більш ефективним є односторонній стиль комунікації, за умови, що кожен член команди чітко розуміє інструкції. У таких ситуаціях тривалі двосторонні обговорення можуть становити загрозу для ефективності команди, тому їх слід уникати, наскільки це можливо, щоб зберегти продуктивність команди.

З іншого боку, коли немає нагальних завдань, двосторонні обговорення можуть бути дуже корисними, і їх слід заохочувати. Це дозволяє членам команди ділитися своїми ідеями, ставити запитання та отримувати зворотній зв'язок. Така комунікація сприяє прийняттю ефективніших рішень, створенню атмосфери співпраці, яка стимулює творчість та інновації. Отже, хоча одностороння комунікація може бути ефективною для вирішення термінових завдань, важливо заохочувати двосторонні обговорення в інших ситуаціях, щоб сприяти створенню спільного та продуктивного робочого середовища.

Коли ми говоримо про **просте завдання**, то маємо на увазі завдання, що складається з обмеженої кількості

етапів виконання. Прикладом такого завдання є пакування продукції. У цьому випадку менеджер може дати прості інструкції пакувальнику. Наприклад, він може доручити пакувальнику запакувати продукцію у коробки певного кольору і розміру.

З іншого боку, **складне завдання** складається з кількох етапів, які потребують ретельного обмірковування та планування. Одним із таких прикладів є ситуація, коли менеджеру потрібно зустрітися з клієнтами у певному ресторані. У цьому випадку менеджер, як правило, покладається на свого помічника, який допомагає у здійсненні необхідних організаційних заходів (наприклад, підтвердити місце зустрічі, бронювання столика та ін).

Завдання також класифікують на **рутинні (стандартні) та нерутинні (нестандартні)**. **Рутинні завдання** – це ті, які працівник вже неодноразово виконував раніше, або ті, які він бачив, як виконують інші, для успішного виконання завдання є потреба лише в мінімальній кількості інструкцій або вказівок. Однак **нерутинні (нестандартні)** завдання є новими для виконання працівниками, тому потребують більше уваги та керівництва з боку менеджера. У цьому випадку менеджер має бути готовим відповісти на будь-які запитання, які можуть виникнути у працівника, надати роз'яснення, якщо це необхідно, і перевірити, чи правильність розуміння завдання. Важливо зазначити, що нестандартні завдання можуть вимагати більше часу та зусиль для виконання, ніж рутинні. Однак за умови належного керівництва та підтримки з боку менеджера, працівник може успішно виконати завдання і навіть здобути нові навички.

Поняття рутинних і нерутинних завдань може бути більш важливим, ніж відмінність між складними і простими завданнями. У деяких ситуаціях людині, яка звикла виконувати складні завдання, може знадобитися лише коротке одностороннє спілкування, щоб спонукати її до їх виконання. Наприклад, менеджеру, який цілий рік поспіль має зустрічі з клієнтами у певний день тижня в одному й тому ж місці, може знадобитися лише коротке нагадування своєму помічникові про необхідні стандартні процедури. І навпаки, якщо пакувальник ніколи раніше не виконував завдання, то менеджеру і пакувальнику може знадобитися двостороння дискусія, щоб переконатися, що пакувальник розуміє те, що потрібно зробити.

Важливо зазначити, що вимір рутинності може переважати над виміром складності. Завдання, яке вважається рутинним, може вимагати менше комунікації або підтримки, ніж складне завдання, яке є новим для команди або окремої особи. Тому для того, щоб визначити тип і обсяг комунікації, необхідний для забезпечення успішного виконання завдання важливо розуміти рівень обізнаності окремих осіб або команд з конкретним завданням.

Закрите завдання (завдання закритого типу) – це завдання, яке має лише один можливий задовільний результат (наприклад, пакування товару у коробку).

З іншого боку, **відкрите завдання** (завдання відкритого типу) має кілька можливих результатів, кожен з яких може задовольнити цілі виконання завдання. Наприклад, одна й та сама проблема може мати кілька рішень, а обране рішення може залежати від різних факторів.

Почасти вважається, що одностороння комунікація є неефективною та недієвою. Однак ефективність тієї чи іншої моделі комунікації залежить від типу завдання, яке виконується, і від того, хто з ким спілкується. У деяких випадках одностороння комунікація може бути доречною, тоді як в інших випадках більш ефективною може бути двостороння комунікація. Ключовим моментом у виборі правильної моделі комунікації є тип поставленого завдання та виконавці (учасники комунікації).

Підсумок використання одностороннього і двостороннього стилів комунікації залежно від цільових факторів представлено на рисунку 4.1.

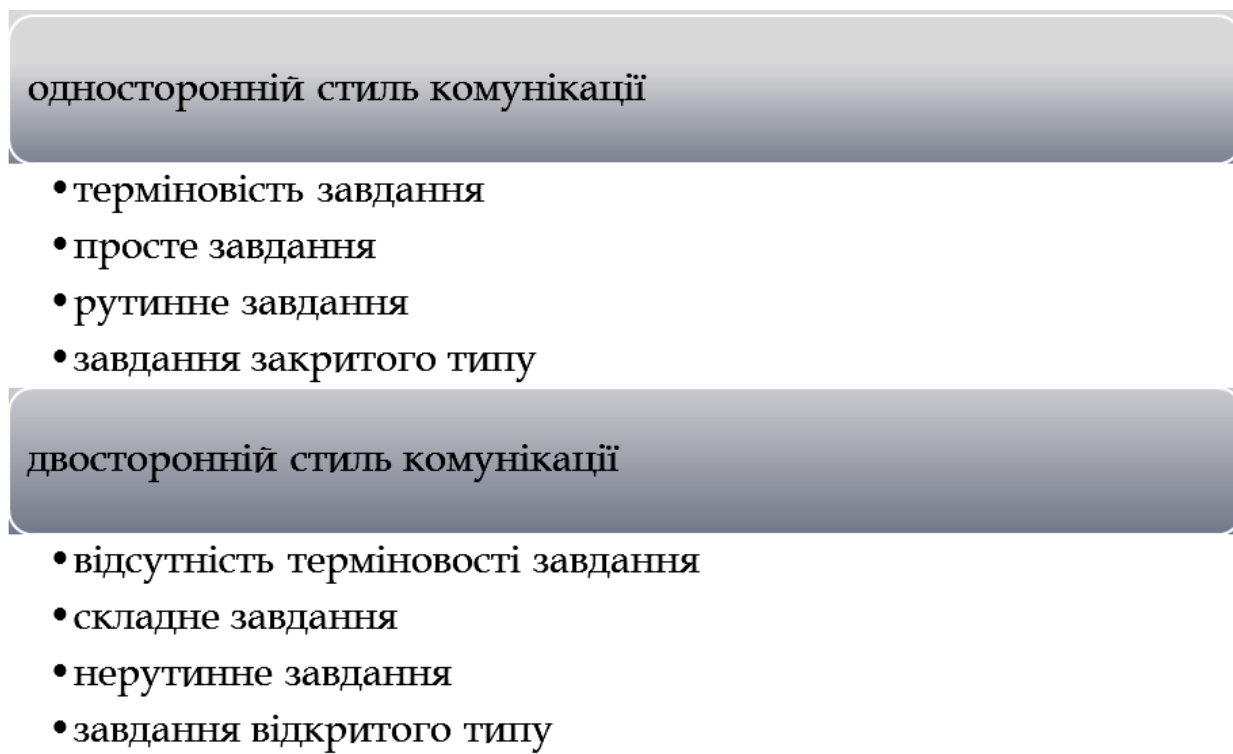


Рис. 4.1. Стилi комунікації i цільові фактори (1)

4.4. ВПЛИВ КУЛЬТУРИ НА ВИБІР КОМУНІКАЦІЇ, ПІДКАЗКИ, ЯКІ ДОПОМАГАЮТЬ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ, НЕОФІЦІЙНІ КАНАЛИ ДЛЯ СПІЛКУВАННЯ КЕРІВНИЦТВОМ

В організації, де комунікація є переважно односторонньою, керівник завжди виступає в ролі адресанта. Це є свідченням того, що організація є ієрархічною. Якщо така модель комунікації є типовим явищем у національній культурі, то у такому випадку дистанція влади є високою. У культурах, де дистанція влади значна, право керівника делегувати завдання асоціюється з владою. Підлеглі, як правило, не звертаються за роз'ясненнями щодо неоднозначних висловлювань, а будь-які зауваження чи пропозиції від підлеглих можуть розглядатися як виклик авторитету керівника.

Якщо учасники комунікації належать до низькоконтекстної культури, то підлеглі менш схильні до інтуїтивного розуміння невисловлених потреб свого керівника. Зворотний зв'язок у таких випадках забезпечується безперешкодно, а це робить наміри керівника зрозумілими. У такому контексті відповіді, швидше за все, будуть більш простими і прямими, залишаючи менше місця для двозначності або неправильної інтерпретації.

У культурному та організаційному контексті, де дистанція влади є низькою, а комунікація низькоконтекстною, підлеглий, який зіткнувся з невизначеністю, може легко вирішити проблему, звернувшись за роз'ясненнями. Однак в інших культурних та організаційних контекстах звернення за роз'ясненнями може вважатися неприйнятним. У таких ситуаціях підлеглий повинен покладатися на інші підказки, щоб зрозуміти вис-

ловлювання керівника та визначити його мету. Ці підказки можуть включати тон голосу, невербальні сигнали, попередню взаємодію з директором, знання організаційної культури та інші контекстуальні фактори. Здатність розуміти та орієнтуватися в цих складних культурних та організаційних контекстах є вирішальною для підлеглих, які хочуть ефективно виконувати свої функції. Завдяки цьому вони зможуть ефективніше спілкуватися зі своїми керівниками та колегами і, зрештою, сприяти організаціям досягати успіху.

Р. Мід і Т. Ендрюс виокремлюють наступні підказки: підказки щодо конкретного завдання; підказки щодо контексту часу; підказки щодо місця; підказки щодо організаційної культури; підказки з досвіду спілкування з певною особою, історії стосунків, психології, статі; підказки щодо невербальних сигналів; підказки щодо особливостей національної культури.

У більшості організацій існують як офіційні, так і неофіційні канали комунікації. Офіційні канали структуровані і підпорядковані певній субординації, тоді як неофіційні канали є більш гнучкими, що дозволяє передавати інформацію в більш невимушеній формі. У всіх культурах неофіційні канали широко використовуються для передачі інформації в організації, особливо коли передача інформації через формальні канали ускладнена або є делікатною. Ці неформальні канали особливо поширені в культурах, де між працівниками існує значна дистанція влади, що ускладнює передачу критики або поганих новин вищому керівництву.

Почути це «з чуток». Коли люди спілкуються неформально, вони не пов'язані своїми організаційними позиціями. Кожен може розповісти будь-що будь-кому.

РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ

Хоча працівникові поштового відділу є недоречно ділитися своїми думками з віце-президентом про корпоративну політику, вони обоє можуть цілком невимушено обмінюватися кумедними історіями. Різниця полягає в тому, що кумедні історії мають неофіційний характер і передаються неформально – тобто без дотримання формальних обмежень, накладених організаційною структурою. Коли будь-хто може розповісти щось неофіційно комусь іншому, це призводить до дуже швидкого потоку інформації. На відміну від офіційних організаційних повідомлень, яким може знадобитися кілька днів, щоб дійти до адресата, інформація, що поширюється неофіційно, як правило, розповсюджується швидко. Це відбувається не лише тому, що неформальна комунікація перетинає організаційні кордони і є відкритою для всіх, але й тому, що вона, як правило, передається усно, а усні повідомлення не лише досягають більшої кількості людей, але й роблять це швидше, ніж письмові повідомлення.

Наприклад, якщо підлеглий хоче повідомити про незаконну діяльність на робочому місці, він може надіслати анонімну записку або поговорити з кимось, хто пов'язаний з його начальником. Це дозволяє уникнути прямої конфронтації, яка може спричинити боротьбу за владу або негативну реакцію. Як зазначають Р. Мід і Т. Ендрюс, у деяких висококонтекстних культурах емігранти, які не є частиною місцевої структури, можуть виступати в ролі посередників між різними верствами місцевого населення. Їхній статус дозволяє їм неформально обмінюватися повідомленнями на всіх рівнях ієрархії. Загалом, використання неформальних каналів може допомогти організаціям вирішувати питання, які

можуть бути неочевидними через офіційні канали. Однак важливо підтримувати баланс між формальними і неформальними каналами та забезпечувати прозорість і точність усієї комунікації.

4.5. НЕВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ І СИГНАЛИ

Невербальна комунікація є найдавнішою формою спілкування людей. Вважається, що невербальні засоби комунікації розвинулися раніше, ніж мова.

4.5.1. Невербальна комунікація

Невербальна комунікація допомагає отримати додаткову інформацію про співрозмовника. Жести, міміка, поза, одяг, зачіска, зовнішній вигляд і рухи можуть вважатися певним видом повідомлень. Вміння ідентифікувати і зрозуміти ці елементи поведінки співрозмовника сприяє кращому взаєморозумінню, а уважне ставлення до таких інформаційних джерел дає змогу отримати відомості про моральний і особистісний потенціал партнера, його настрій, почуття, переживання, наміри та ін.

Невербальна комунікація це обмін невербальними - повідомленнями між людьми в процесі їхнього спілкування.

Розуміння особливостей невербальної комунікації допомагає передавати й отримувати інформацію про співрозмовника, його соціальний статус, темперамент, емоційний стан та ін. Окрім того, невербальні засоби комунікації допомагають зрозуміти ставлення комунікантів один до одного і особливості їхніх стосунків.

Комунікація є складним процесом, до якого належать як вербальні, так і невербальні елементи. На думку

РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ

деяких дослідників, до 75% значення у вербальній комунікації передається за допомогою невербальних сигналів. Невербальні сигнали доповнюють значення слів, вони надають додаткову інформацію, яка допомагає прояснити або посилити повідомлення.

Приміром, кивок головою або посмішка можуть означати згоду або схвалення, тоді як насупленість або хмурість можуть вказувати на незгоду або несхвалення. Невербальні сигнали також модифікують і відтіняють слова, що використовуються у вербальному спілкуванні. Вони надають додаткову інформацію, яка допомагає уточнити і прояснити передбачуване значення. Наприклад, знизування плечима може вказувати на невпевненість або сумнів у висловлюванні, а підняті брови – на здивування або недовіру.

Невербальні сигнали також допомагають пом'якшувати некоректну чи неправильну інтерпретацію повідомлення, прояснити значення і запобігти непорозумінням. Наприклад, жест руки або вираз обличчя може вказувати на сарказм або іронію, які можуть бути неочевидними з одного лише використання слів.

Загалом, використання невербальних сигналів має важливе значення для ефективної вербальної комунікації. Вони надають додаткову інформацію, яка допомагає посилити повідомлення і забезпечити точне відтворення задуманого змісту.

З точки зору класифікації комунікації на односторонню і двосторонню, невербальна комунікація лежить у площині двосторонньої моделі комунікації, оскільки невербальні сигнали між учасниками комунікації передаються безперервним потоком. Іншими словами, під час спілкування ми безперервно надсилаємо та

отримуємо повідомлення через потік невербальних сигналів, таких як мова тіла, вираз обличчя та тон голосу. Отже, відповідно до двосторонньої моделі комунікації учасники комунікації (мовці) часто приймають рішення про відправлення повідомлення і його зміст під час того, як говорить партнер по комунікації, а не після того, як він завершить. Тому планування того, що закодувати у наступному повідомленні, залежить від того, що вам повідомляють і як ви декодуєте це повідомлення.

Під час спілкування ми постійно обробляємо та інтерпретуємо інформацію, яку нам надсилають співрозмовники. Співрозмовники повинні не просто слухати одне одного, але й звертати увагу на те, як вони це говорять, на мову тіла та інші невербальні сигнали. Такі сигнали зазвичай є мимовільними, вони передаються неусвідомлено. Також на процес кодування повідомлення впливає те, як співрозмовник інтерпретує і передає повідомлення партнера по комунікації. Наприклад, якщо адресант розмовляє з адресатом в доброзичливому тоні і використовує позитивні сигнали, адресат радше закодує відповідь в позитивному ключі. З іншого боку, якщо адресант розмовляє агресивно і використовує мову тіла з негативною конотацією, то адресат, швидше за все, буде кодувати відповідь у захисний спосіб. Треба зважати на те, що у різних культурах одні й ті ж невербальні сигнали можуть трактуватись по різному, тому це необхідно враховувати під час міжкультурного спілкування. Наприклад, невербальний сигнал «великий палець догори» (великий палець піднімається вгору, а інші пальці залишаються зімкнутими) – це широко визнаний жест, який зазвичай використовується для вираження схвалення або надання позитивної оцінки. У

більшості країн світу цей жест має позитивну конотацію і використовується для того, щоб показати, що справи йдуть добре. Однак варто зазначити, що значення цього жесту може змінюватися залежно від культурного контексту. У той час як у більшості європейських країн і Північній Америці підняття великого пальця вгору вважається позитивним жестом, в Австралії та Західній Африці цей жест вважається грубим і образливим. Тому важливо пам'ятати про культурний контекст використання невербальних сигналів.

4.5.2. Сигнали

Невербальні сигнали можуть слугувати стимулами, які впливають на нашу здатність ефективно спілкуватися, наприклад, сторонні звуки, шум автомобілів, що проїжджають повз, звук радіо чи телевізора та ін. Такі сигнали можуть як переривати комунікацію так і сприяти її продовженню, надаючи нові теми для розмови.

Жести та інші форми невербальної комунікації можуть допомагати надсилати та інтерпретувати повідомлення при взаємодії з представниками інших культур. Окрім жестів, повідомлення можна надсилати за допомогою кольору, зорового контакту, міміки, парамови, пози, мовчання, запаху, дотику та ін.

Жести

Жести виконують важливу функцію при невербальному спілкуванні. Вони допомагають підкреслити те, що було передано за допомогою вербальних засобів комунікації. Однак, їхнє використання у невідповідний час або з представниками інших культур може викликати плутанину або непорозуміння. Тому слід дотримуватися обережності при використанні жестів у спілкуванні з

представниками інших культур, оскільки те, що сприймається як позитивне в одній культурі, може вважатися негативним або непристойним в іншій. Приміром, знак ОК (великий і вказівний пальці з'єднані в коло) є позитивним для представників Сполучених штатів Америки, але вважається непристойним у Бразилії. У Франції та Бельгії цього жесту слід уникати, оскільки він означає «нічого не вартий» або «нуль». В Японії цей жест має зовсім інше значення - він означає гроші. Складно знайти жест, який має універсальне значення для всіх культур. Наприклад, хитання головою на знак «так» чи «ні» відрізняється в залежності від культури. Похитування головою з боку в бік у більшості європейських культур і в Північній Америці означає «ні», тоді як у Болгарії цей жест означає «так».

Для деяких культур характерною ознакою є використання помірної жестикуляції (приміром для Сполучених Штатів Америки, Англії, Німеччини та Швейцарії). Представники таких культур зазвичай жестикулюють мало і тримають руки близько до тіла. З іншого боку, жителі Італії, Іспанії, Франції, Греції та країн Близького Сходу, а також жителі більшості країн Центральної та Південної Америки, є більш виразними у своїй жестикуляції.

У більшості культур існують стандартні жести, які використовуються у повсякденному спілкуванні, тому для ефективного спілкування із представниками іншої культури рекомендується вивчити ці жести заздалегідь.

Колір

Колір, або хроматика, може мати як позитивні, так і негативні конотації; впливати на емоційний стан і настрій людини. Наприклад, голубий колір, може мати

РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ

позитивну конотацію, коли використовується для представлення миру і спокою, що асоціюється з блакиттю неба чи моря. В інших ситуаціях голубий колір може мати негативну конотацію, бо може використовуватися на позначення смутку або депресії. В англійській мові навіть є вираз «I'm blue» (мені сумно), він використовується для висловлення стану меланхолію. Чорний колір також може сприйматися як позитивно, так і негативно. У деяких культурах чорний колір асоціюється з вишуканістю та високими технологіями, але також може асоціюватися із обрядом поховання і таким чином, викликати почуття смутку. Однак, приміром для китайської культури з обрядом поховання асоціюється не чорний, а білий колір. У США нанесення жовтого маркування на товар є ознакою того, що він пройшов контроль, у той час як для китайців жовтий колір означає те, що товар бракований.

Зелений колір, хоча і позитивно сприймається у більшості європейських країн, має негативну конотацію в країнах, де є зелені джунглі, оскільки асоціюється з хворобою.

Зоровий контакт

У деяких культурах зоровому контакту, або окуле-сиці, приділяється більше уваги, ніж в інших. Приміром, для представників американської культури важливим є прямий зоровий контакт; однак, американці відчують дискомфорт при тривалому зоровому контакті і можуть інтерпретувати таку поведінку як нав'язливу та агресивну. Тривалий зоровий тривалий зоровий контакт між чоловіками та жінками в США може бути розцінений як сексуальне домагання.

Тривалість зорового контакту, залежить від прина-лежності до культури. Наприклад, для грецької культури

типовим є те, що відсутність зорового контакту змушує їх відчувати, що їх ігнорують. Жителі Близького Сходу також інтенсивно використовують зоровий контакт як під час розмови, так і під час слухання. З іншого боку, представники Швеції, не так часто дивляться в очі під час розмови, як інші європейці. Представники багатьох азійських країн відчують дискомфорт від прямого зорового контакту. Зокрема, жителі Китаю та Японії під час розмови зазвичай дивляться на підборіддя; вони вважають, що дивитися в очі співрозмовника під час бесіди є неввічливим. Іракці також уникають зорового контакту під час розмови з поваги до старших.

З іншого боку, в культурах Франції, Німеччини та деяких країн Латинської Америки прямий зоровий контакт асоціюється із зацікавленістю, напористістю та впевненістю в собі. Однак, тривалий погляд на жінку буде вважатися недоречним. Є культури, у яких зоровий контакт асоціюється зі статусом. Латиноамериканці, наприклад, намагаються уникати прямого зорового контакту під час розмови зі своїми керівниками, тоді як у Сполучених Штатах, використання прямого зорового контакту з керівником є цілком прийнятним.

Вираз обличчя

Вираз обличчя може розкривати такі емоції, як гнів, страх, щастя, сум, відроза та здивування. Однак значення цих універсальних виразів обличчя залежить від культури та контексту, в якому використовуються емоції. В усіх культурах існує спосіб вираження емоцій за допомогою міміки, однак, один і той самий вираз може мати різне значення в різних культурах.

Посмішка є одним із найбільш часто використовуваних виразів обличчя. Однак, значення посмішки, ва-

РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ

ріюється залежно від культури. Посмішка може виражати радість або смуток; слугувати маскою, що приховує справжні почуття людини. Фальшиві посмішки можуть бути способом вираження презирства до іншої людини. Існують рекомендації експертів для інтерпретації фальшивої посмішки – наприклад, відсутність участі очних м'язів.

У деяких культурах посмішка, яка іноді супроводжується легким киванням, використовується в розмовах для підтвердження або згоди з тим, що сказала інша людина, навіть якщо повідомлення було не зовсім зрозумілим. В американській культурі посмішка асоціюється зі щастям, хоча в інших культурах посмішка може мати інше значення. Японці використовують посмішку, щоб передати широкий спектр емоцій, від щастя і згоди до смутку і незгоди. Вони схильні посміхатися або тихо сміятися, щоб приховати дискомфорт або збентеження. Для представників корейської культури характерним є те, що вони рідко посміхаються, тоді як жителі Таїланду посміхаються багато. Корейці вважають людей, які багато посміхаються, недалекими, тоді як тайці цінують сміх і усміхнене ставлення, а Таїланд відомий як країна посмішок.

Парамова

Парамова – термін, який описує манеру передачі повідомлення; наприклад використання інтонації, зміну тембру голосу та ін. Парамова надає інформацію про емоційний стан людини, її рівень освіти і культури та ін. Ця інформація, у поєднанні з вербальними засобами, може допомогти краще зрозуміти зміст повідомлення. Наприклад, підвищена гучність мовлення може означати, що людина розгнівана, тоді як тихіший тон вказує

на те, що людина більше співчуває. Підвищений темп мовлення може свідчити про нетерплячість або поспіх, тоді як знижений темп може означати задумливість і рефлексію.

Парамова також має культурні відмінності. Наприклад, жителі Близького Сходу говорять голосно, тому що гучність асоціюється у них із силою і щирістю; якщо говорити тихо, то для представників цієї культури створюється враження слабкості. Японці ж асоціюють використання тихого тону голосу з хорошими манерами манерами; якщо говорити гучним голосом, для японців це свідчитиме про те, що людині бракує самоконтролю.

Поза

Постава чи поза може передавати такі невербальні повідомлення, як згода чи незгода, впевненість чи невпевненість, зацікавленість чи її відсутність, а також статус учасника комунікації. Вважається, що люди, які мають однакову точку зору часто демонструють це, приймаючи подібні пози, тоді як ті, хто мають різні точки зору, будуть приймати різні пози. Поза асоціюється з упевненістю або відсутністю впевненості. Впевнені в собі люди сидять і стоять прямо і рухаються легко і впевнено, тоді як ті, кому не вистачає впевненості, схильні ходити з опущеними плечима і рухатися обережно. Нахил до співрозмовника свідчить про зацікавленість; відкидання на спинку стільця або відвертання від співрозмовника свідчить про незацікавленість у комунікації.

Поза, у якій ми сидимо, також може слугувати певним сигналом для інтерпретації повідомлення. Правильна постава під час сидіння особливо важлива в арабському світі. Наприклад, представники деяких азійсь-

РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ

ких культур та жителі Близького Сходу вважатимуть схрещення ніг під час сидіння як недоречне. Схрещення ніг відкриває підошву взуття і показуватиме на когось пальцем ноги. Оскільки стопа є найнижчою частиною тіла і вважається нечистою, така поведінка буде розглядатися як образлива. Приймаючи розслаблену позу сидячи, американці, особливо чоловіки, іноді витягають ноги перед собою, у той час як для іранців така поза вважатиметься недоречною.

Мовчання

Мовчання – це одна з форм невербальної комунікації, яка по-різному інтерпретується в різних культурах. Мовчання дає час подумати, висловити емоції та обдумати відповідь. У країнах Азії мовчання вважається невід’ємною частиною спілкування. Японці вважатимуть людину, яка не має періодів мовчання, такою, що мало замислюється над тим, що говорить; вони також вважають що людині, яка багато говорить, може бракувати вміння сфокусуватися. З іншого боку, жителі Близького Сходу не потребують періодів тиші.

Запах

Запах, або ольфактика, також є частиною невербальної комунікації. Люди реагують позитивно чи негативно на інших людей залежно від того, який запах від них іде. Запах людини залишається в пам’яті іншої людини ще довго після того, як вона залишила кімнату. Запах утворюється завдяки гігієні, особливостям дієти та ароматам, які наносяться на шкіру.

Вважається, що американці, відчують дискомфорт від природних запахів, у той час як жителі Близького Сходу та філіппінці вважають, що відчувати запах дихання друга приємно. Слід пам’ятати, що

незнання того, як та чи інша культура сприймає запахи і того, як, відповідно до культурних норм, необхідно реагувати на них, може негативно вплинути на процес і результат міжкультурної взаємодії.

Простір і дотик

Простір, відомий як проксемика, і дотик, або гаптика, є двома дуже важливими невербальних способів комунікації.

Дотик – одна з найперших форм невербальної комунікації, яку ми опановуємо. Загальновідомо, що дотик є настільки важливим, що у дітей, яким відмовляють у дотику, розвиваються емоційні проблеми. Кожна культура має свої норми і правила щодо того, які типи дотиків є доречними доречні і який простір для дотиків очікується в різних ситуаціях. Приміром, в афроамериканській культурі люди обох статей торкаються одне одного під час привітання набагато частіше, ніж, наприклад у північноєвропейській культурі.

Відстань між двома людьми, які спілкуються, має важливе значення в загальному процесі комунікації. На неї впливають кілька факторів, зокрема напрямок комунікації та характеристики комунікантів, такі як вік, соціальний статус, близькість, психолінгвістичні особливості та національні звичаї. Е. Холл вважає, що відстань або дистанція між комунікантами залежить від типу взаємодії і може бути класифікована на різні типи. Розрізняють інтимну дистанцію – простір, що розділяє досить близьких людей; особисту дистанцію – відстань, яку підтримує індивід під час спілкування з друзями; соціальну відстань – дистанція між людьми під час формального і світського спілкування; публічну відстань – дистанція спілкування на публічних заходах (зборах,

РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ

лекціях та ін). Обсяг особистого простору суттєво відрізняється від культури до культури.

Наприклад, зони інтимної дистанції у західноєвропейських культурах становить близько 60 см. У культурах східноєвропейських народів ця дистанція приблизно 45 см. Зона особистої дистанції, залежно від культурної приналежності, може становити від 45–120 см, тоді як соціальна дистанція може варіюватися від 120 до 260 см. Зона публічної дистанції починається з відстані від 3–3,5 м і може простягатися до межі збереження комунікаційного контакту.

РЕЗЮМЕ

Цей розділ зосереджений на важливості розуміння взаємопов'язаності понять культури та комунікації. У розділі 4.1. висвітлено, що культура створюється, формується, передається та вивчається через комунікацію. І навпаки, навички та вміння спілкування значною мірою створюються, формуються та передаються через культуру. Розглянуто поняття контексту комунікації, доречності та недоречності висловлювань, змісту комунікації. Проведено роз'яснення понять адресант та адресат, проаналізовано вплив таких категорій як час, місце та мова на ефективність спілкування, а також висвітлено як люди адаптують свою мову, засоби та стиль спілкування на основі різних факторів, таких як мета спілкування, аудиторія чи культурні норми та особисті уподобання.

У розділі 4.2. роз'яснено в яких випадках є доречними одно- та двосторонні стилі спілкування та їх вплив на ефективність доставки інформації. Вибір між цими стилями залежить від цілей комунікації, характеру повідомлення та вподобань залучених сторін.

Розуміння особливостей невербальної комунікації допомагає передавати й отримувати інформацію про співрозмовника, його соціальний статус, темперамент, емоційний стан та ін. Окрім того, невербальні засоби комунікації допомагають зрозуміти ставлення комунікантів один до одного і особливості їхніх стосунків.

У розділі 4.3 розтлумачено особливості невербальної комунікації та її значення для передачі й отримання інформації про учасників комунікації та їхні стосунки. Звертається увага на те, що жести та інші форми невербальної комунікації можуть слугувати сигналами, які допомагають надсилати та інтерпретувати повідомлення при взаємодії з представниками інших культур.

КЕЙС

Тема: Підвищення організаційної культури за допомогою ефективної комунікації

Вступ: У сучасному динамічному бізнес-середовищі організаційна культура відіграє вирішальну роль у формуванні успіху та стабільності організації. Культура охоплює спільні цінності, переконання, норми та поведінку, які керують взаємодією та прийняттям рішень в організації. Ефективна комунікація є наріжним каменем побудови та підтримки позитивної організаційної культури. У цьому тематичному завданні досліджується значення культури та спілкування в організації та пропонуються стратегії для вдосконалення обох аспектів для сприяння процвітаючому робочому середовищу.

Передумова:

Корпорація “XXX”, це багатонаціональна компанія, що працює на різних ринках, стикається з проблемами,

РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ

пов'язаними з організаційною культурою та практикою комунікації. Незважаючи на те, що вони мають чітке бачення та місію, співробітники в різних відділах і географічних місцях намагаються узгодити основні цінності компанії. Існує помітний брак згуртованості, співпраці та моралі серед команд, що призводить до зниження продуктивності співробітників. Керівництво визнає нагальну потребу у вирішенні цих проблем і шукає рішення для відновлення організаційної культури та покращення каналів зв'язку.

Дослідження: Оцінка поточної культури та спілкування:

Аналіз:

Проведіть опитування, інтерв'ю та фокус-групи, щоб зрозуміти сприйняття співробітниками існуючої культури та динаміки спілкування.

Проаналізуйте відгуки, щоб визначити ключові сильні та слабкі сторони організаційної культури та каналів зв'язку.

Оцініть узгодженість між заявленими організаційними цінностями та фактичною поведінкою, яку демонструють працівники на всіх рівнях.

Виявлення культурних бар'єрів для спілкування:

Вивчіть культурні відмінності та розмаїття всередині організації, які можуть вплинути на ефективність спілкування.

Визначте будь-які ієрархічні структури, які перешкоджають відкритому та прозорому спілкуванню.

Вивчіть роль мовних бар'єрів, технологічних обмежень і організації віддаленої роботи в перешкодженні ефективній комунікації.

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендації для проведення аналізу:

Створіть комітет культури, до складу якого ввійдуть представники різних відділів і рівнів, щоб ініціювати культурні ініціативи та контролювати прогрес.

Інвестуйте в технологічну інфраструктуру та цифрові інструменти, щоб сприяти безперебійному спілкуванню та співпраці між територіально рознесеними командами.

Розробіть програму навчання культурній компетентності, щоб навчити співробітників важливості культурної обізнаності та чуйності в спілкуванні.

Відзначайте культурне розмаїття за допомогою заходів, програм визнання та ініціатив, які сприяють включенню та приналежності.

Проводьте регулярні культурні аудити та опитування, щоб оцінити залучення працівників, їхню задоволеність і відповідність цінностям організації.

Результат: Це тематичне дослідження підкреслює зв'язок культури та комунікаційних стратегій з організаційними цілями та цінностями а також показує що культура та комунікація є невід'ємними компонентами успіху організації, впливаючи на залучення співробітників та їхню продуктивність.

СЛОВНИК

Комунікація – процес обміну інформацією, ідеями та почуттями між окремими особами чи групами за допомогою вербальних, невербальних або письмових засобів.

Культура – це сукупність знань, фольклору, мови, правил, ритуалів, звичок, способів життя, поглядів,

РОЗДІЛ 4. КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ

переконань та звичаїв, які пов'язують і надають загальну ідентичність певній групі людей у певний момент часу.

Міжкультурна комунікація – комунікація, яка відбувається між людьми з різним культурним середовищем, включає розуміння та обговорення культурних відмінностей для досягнення взаєморозуміння.

Адресант – це особа чи група людей, які ініціюють комунікаційний акт чи надсилають повідомлення. Вони виступають у ролі джерела інформації та ставлять свої думки, ідеї чи запити у передній план. Адресант може бути розмовляючим, листом, електронним листом або іншим засобом зв'язку, яким він передає повідомлення.

Адресат – це особа або група людей, які отримують та інтерпретують повідомлення, надіслане адресантом. Вони відіграють роль приймача інформації та аналізують джерело повідомлення. Адресати можуть бути одномісними або багаторазовими, залежно від того, до кого чи кого призначено повідомлення. Вони повинні бути здатні зрозуміти і прийняти передану інформацію, щоб брати активну участь у комунікації.

Мова – система звукових і графічних знаків, що виникла на певному рівні розвитку людства, розвивається і має соціальне призначення; правила мови нормалізують використання знаків та їх функціонування як засобів людського спілкування. Мова – це найважливіший засіб спілкування і пізнання.

Засоби комунікації – це засоби для групового спілкування між членами організації.

Комунікативний стиль – означає властиві людині звичні способи поведінки, які використовуються при взаємодії з іншими людьми.

Невербальна комунікація – це обмін невербальними повідомленнями між людьми в процесі їхнього спілкування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Brannen, M. Y., Piekkari, R., & Tietze, S. (2017). The multifaceted role of language in international business: Unpacking the forms, functions and features of a critical challenge to MNC theory and performance. In *Language in international business* (pp. 139–162). Springer.
2. Cohen, L., & Kassis-Henderson, J. (2017). Revisiting culture and language in global management teams: Toward a multilingual turn. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 17(1), 7–22.
3. James M. Wilce (2017). *Culture and communication*. Cambridge university press. 351 p.
4. Nancy Bonvillian (2019). *Language, culture and communication*. Rowman and Littlefield Publishing Group, Inc. 496 p.
5. Owen Hargie, David Dickson and Dennis Tourish (2017). *Communication in Management*. Gower publishing limited. 345 p.
6. Helen Deresky (2016) *International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases 9th Edition*, Pearson. 504 p.
7. Fred Luthans, Jonathan P. Doh (2018) *International Management. Culture, Strategy and behaviour*. McGraw Hill Education. 692 p.
8. Richard Mead and Tim G. Andrews (2009). *International management*. John Wiley & Sons Ltd, Publication. 453 p.
9. Hofstede G. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). – 2011. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>.
10. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

РОЗДІЛ 5

МОТИВАЦІЯ

Все управління в кінцевому рахунку
зводиться до стимулювання
активності інших людей /

Лі Якокка

Мотивація – чарівне слово
для роботи з людьми /

В. Зігерт

Вступ

*5.1. Поняття мотивації та її роль у міжнародному
менеджменті*

*5.2. Вплив культурологічних факторів на мотива-
ційні процеси*

*5.3. Сучасні методи мотивації в міжнародних ком-
паніях*

Резюме

Кейс

Словник

Література

ВСТУП

Мотивація в міжнародному менеджменті є ключо-
вим елементом, що визначає ефективність та успішність
організаційного управління в глобальному контексті. Ро-
зуміння та ефективне використання мотиваційних фак-
торів стає невід'ємною частиною стратегічного управ-
ління персоналом у компаніях, які діють на міжнарод-
ному ринку. В умовах різноманітних культур, соціальних
умов та економічних реалій, важливо розглядати моти-

вацію як потужний інструмент для досягнення корпоративних цілей та забезпечення високої продуктивності працівників.

Міжнародний менеджмент стикається з унікальними викликами, пов'язаними з різницею в культурних цінностях, стилів керівництва та організаційних практиках між країнами. У цьому контексті розуміння, як різні аспекти мотивації впливають на робочу поведінку персоналу, стає стратегічною необхідністю. Відповідно до цього, розділ мотивації в міжнародному менеджменті виявляється ключовим детермінантом успіху компаній у глобальному середовищі.

5.1. ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ У МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Розширення функціонування організації та її виходом на світовий ринок вимагає перегляду всієї системи управління з урахуванням особливостей національних та регіональних культур, а також стандартів бізнесу в країнах присутності. Однією з ключових проблем внутрішньофірмового управління міжнародними корпораціями є навички керівників на всіх рівнях утворювати міжнародний трудовий колектив і ефективно мотивувати працівників організації, застосовуючи для цього різноманітні методи. Для всіх міжнародних компаній актуальним є завдання стимулювання своїх працівників до зменшення витрат, розробки нового продукту, покращення якості виробництва та підвищення рівня обслуговування споживачів.

Мотивація (від лат. movere) – це стимулювання до дії; динамічний процес на психофізіологічному рівні, який

керує поведінкою людини і визначає її спрямованість, організованість, активність і стійкість. Для кожної культури властива унікальна сукупність чинників, які впливають на формування поведінки людини під час виконання її службових обов'язків.

Мотивація в контексті міжнародного менеджменту є ключовим елементом, оскільки вона впливає на спосіб, яким працівники сприймають та виконують свої обов'язки в міжнародних компаніях. Мотивація визначається як сукупність факторів, які стимулюють, утримують або направляють поведінку людини. У міжнародному менеджменті це поняття може включати аспекти, що враховують культурні, соціальні та економічні варіації між різними країнами та ринками.

Роль мотивації в міжнародному менеджменті полягає в тому, щоб:

- Зберігати та приваблювати талановитих працівників. Системи мотивації допомагають утримувати належних співробітників та привертати нових.
- Підвищувати ефективність та продуктивність. Забезпечення працівників достатньою мотивацією може позитивно вплинути на їхню продуктивність та результативність.
- Стимулювати інновації. Ефективні системи мотивації можуть заохочувати працівників до новаторства та творчого підходу до розв'язання проблем.
- Вирішувати конфлікти та підтримувати командний дух. Мотивація може бути інструментом для розв'язання конфліктів та підтримки позитивного робочого середовища.

Трудова мотивація – це процес створення умов, за яких професійні групи та окремі працівники виконують

свої функціональні обов'язки або виробничі завдання на необхідному (допустимому) рівні.

У контексті трудової діяльності мотивація вирішує такі завдання: задовольняє потреби працівників у конкретних благах через працю, оцінює результати їхньої діяльності та визначає ступінь задоволеності винагородою за виконану роботу. Трудова мотивація – це система, елементами якої виступають: 1) начальник (менеджер), 2) підлеглий (працівник), 3) сукупність методів, прийомів і засобів підвищення трудової активності персоналу організації.

Поняття «мотивація» характеризується такими основними аспектами див. рис. 5.1.

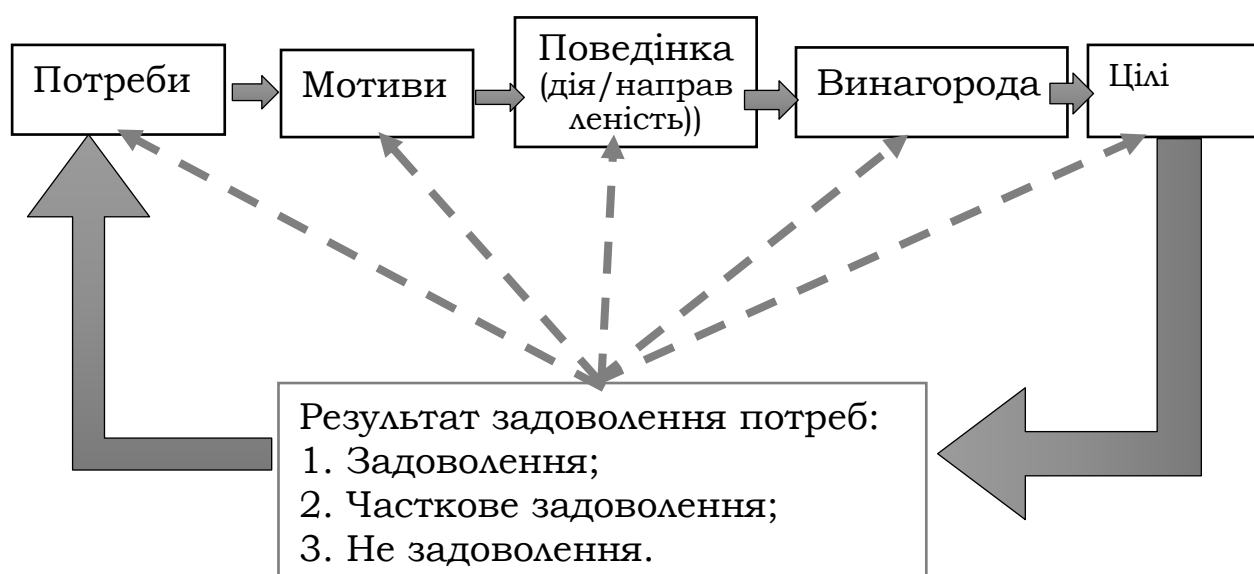


Рис. 5.1. Мотиваційний процес

Теоретичні підходи до мотиваційних процесів можна розділити на три категорії: змістовні моделі (базовані на потребах), процесуальні моделі та «підкріплюючі» (reinforcement) моделі мотивації.

1. *Змістовні моделі мотивації* (ієрархія потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Ф. Герцберга, теорія набутих потреб МакКлелланда). Ці моделі розглядають мотивацію як результат прагнення задовольнити певні потреби.

Теорія ієрархії потреб Маслоу визначає п'ять рівнів потреб, від фізіологічних до потреби в самореалізації (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Концепція людських потреб А. Маслоу [5]

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що основним джерелом мотивації людей до праці є їхні різноманітні потреби. Тому, для того щоб стимулювати працівника, керівник повинен створити умови для задоволення його потреб, сприяючи досягненню цілей організації.

Сучасні західні компанії в основному забезпечують задоволення соціально визнаних базових потреб і потреб у безпеці своїх працівників. Проте, потреби на вищих рівнях залишаються переважно невдоволеними, що призводить до недостатньої мотивації працівників. Головним чином це пов'язано з тим, що працівник не може задовольнити свої потреби в приналежності, повазі і самореалізації.

Задоволення потреб на вищих рівнях західні компанії вирішують шляхом:

- створення атмосфери, яка сприяє покращенню міжособистих відносин між працівниками організації;
- підтримка формування неформальних груп в організації;
- делегування додаткових прав і повноважень підлеглим;
- організація курсів навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу;
- надання можливостей задоволення вищих потреб працівників за межами компанії.

Теорія *ERG* Альдерфера (від англійських слів *existence* – існування, *relatedness* – взаємозв'язки і *growth* – ріст), розроблена американським психологом Клейтоном Альдерфером, який об'єднує потреби у трьох категоріях:

- Existence – потреби існування;
- Relatedness – потреби в соціальних зв'язках;
- Growth – потреби зростання.

Відповідно до К. Альдерфера, потреби взаємозв'язку виникають з соціальної природи людини та її природного бажання бути членом сім'ї, колективу, мати друзів і встановлювати хороші відносини з керівництвом та

підлеглими. Ці потреби також включають частину потреб визнання і самостійності, що пов'язана з прагненням належати до конкретних неформальних груп, партій та виявленням себе як особистості.

Потреби в зростанні в теорії К. Альдерфера частково відповідають потребам визнання і самостійності в теорії Маслоу і охоплюють потреби самовираження цієї теорії. Ці потреби пов'язані з бажанням задоволення статусних мотивів, досягнення впевненості в собі, самостійності та самовдосконалення. Згідно з теорією Альдерфера, незадоволення потреби на вищому рівні підсилює вплив потреби на нижчому рівні, і людина переключає свої свідомі дії для задоволення її.

Отже, відповідно до теорії Альдерфера ієрархія потреб відображає не лише рух від нижнього до верхнього рівнів потреб, але і рух у зворотному напрямку, підсилюючи стимулюючу дію конкретних «нижніх» потреб у випадку, якщо потреби «верхніх» не задовольняються.

Концепцію руху вгору за рівнями потреб К. Альдерфер називає процесом задоволення потреб, а руху вниз – процесом фрустрації чи поразки. Наявність обох напрямків руху для задоволення потреб відкриває додаткові можливості для мотивації праці, наприклад, якщо в організації недостатньо можливостей для задоволення потреб у зростанні працівника, він може зосередити свої зусилля на повнішому задоволенні потреб у зв'язку або інших нижчих рівнях.

Теорія набутих потреб МакКлелланда. Девід МакКлелланд виділив три основні типи потреб:

Потреби досягнення (Need for Achievement). Бажання досягти великих результатів, встановлення високих стандартів для себе. Люди з такою потребою намага-

ються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них.

Потреби приналежності (Need for Affiliation). Бажання взаємодіяти з іншими та мати позитивні стосунки.

Потреба влади (Need for Power). Бажання впливати на інших, контролювати ситуації [6].

МакКлелланд стверджував, що потреби різних людей неоднакові за важливістю, оскільки вони не є вродженими, а розвиваються з життєвим досвідом, формуванням пріоритетів і цінностей.

Потреба досягнення або успіху пов'язана із можливістю досягнення конкретних цілей, які можуть бути визначені як керівниками, так і самими людьми. Сила виявлення цієї потреби залежить від різних факторів, включаючи мотиваційний механізм в організації.

Для управлінців, які працюють з мотивацією працівників, важливо розуміти цю потребу і встановлювати реальні досяжні цілі. Невдоволеність внаслідок неможливості виконання завдання значно знижує рівень мотивації для подальших зусиль.

Потреба в приналежності реалізується через включення працівника в колектив або виконання колективних завдань. Хоча не всі прагнуть до влади над іншими, якщо ця потреба існує і не задовольняється, працівник може бути менш ефективним. Це стосується потреби у керівництві групою, відповідальності за прийняття рішень і відповідного визнання.

Розуміючи, які потреби є найважливішими для працівника, можна створити індивідуальну систему мотивації, що максимально стимулює його до виконання завдань.

Теорія двох факторів Герцберга. Ф. Герцберг досліджував фактори, які здатні мотивувати і демотивувати працівників, формують відчуття задоволення і невдоволеність роботою [3]. Загалом, продовжуючи підхід А. Маслоу, Ф. Герцберг та його однодумці класифікували потреби на гігієнічні (які загалом відповідають потребам за класифікацією А. Маслоу нижчих рівнів) та фактори-мотиватори (визнання успіху, довіра відповідальності і т.д.). (табл. 5.1)

Таблиця 5.1

**«Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії
Ф. Герцберга**

«Фактори – мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
Визнання результатів праці (заслуг) працівника.	Заробітна плата.
Змістовність праці (можливість розвитку особистості).	Умови праці.
Досягнення (успішність) в роботі.	Соціально-трудова політика фірми.
Високий ступінь відповідальності.	Міжособові стосунки в колективі.
Просування службою.	Ступінь контролю з боку керівника.
Можливості творчого та ділового зростання.	Ставлення безпосереднього керівника.

Гігієнічні фактори, згідно з теорією двох факторів, представляють собою зовнішні аспекти робочого оточення, які в основному пов'язані з умовами праці та навколишнім середовищем працівника [3]. Ці фактори включають оплату праці, умови праці, ступінь контролю над роботою та особисте життя.

Фредерік Герцберг вказує, що відсутність або недостатність гігієнічних факторів може спричинити незадоволеність працею [3]. Отже, ці фактори є необхідними для забезпечення базового комфорту та задоволення працівників.

В свою чергу, внутрішні або мотиваційні фактори включають кар'єрний ріст, можливість виконувати відповідальну роботу, успішне виконання завдань, творчі можливості, визнання та інше.

Практичне застосування теорії двох факторів дозволяє керівникам враховувати індивідуальні потреби кожного працівника. Так, гігієнічні фактори можуть бути перетворені на мотиваційні. Наприклад, оплата праці, яку зазвичай сприймають як компенсацію за зусилля, може стати мотиваційним фактором, якщо включає елементи премій чи додаткових винагород за досягнуті результати. Таким чином, диференціація заробітної плати на постійну та перемінну частину дозволяє використовувати оплату праці як мотиваційний стимул.

Це може вказувати на те, що ті чинники, які стимулюють працівників до ефективної праці або впливають на їхню мотивацію, можуть бути відокремлені від тих, що формують їхні відчуття задоволеності чи незадоволеності від виконаної роботи. Це може мати практичні наслідки для управління персоналом та розвитку стратегій мотивації в даній організації, де фактори мотивації та відчуття роботи можуть бути незалежними аспектами.

Значний вплив на розробку концепції мотивації здійснили теорії «Х» та «Y» Д. Макгрегора та «Z» У. Оучі. На думку Д. Макгрегора [8], політику і практику управління визначають дві протилежні групи уявлень менеджерів про ставлення працівників до праці. Теорія «Х». Базується на припущеннях, що працівника, який вороже ставиться до роботи, потрібно всіляко контролювати, спрямовувати, погрожувати йому покаранням. Теорія «У». Люди за своєю природою не відмежовані від зав-

150

дань організації, їм притаманні внутрішня мотивація, бажання самовдосконалюватися, здатність брати на себе відповідальність. Тому завдання керівника полягає у створенні для них умов, які б забезпечили усвідомлення і реалізацію цих якостей. Теорія «Z» розроблена в 1981 р. американським професором У. Оучі на основі японського досвіду управління в доповнення до теорій «Х» і «Y» Д. Макгрегора. Головна відмінна особливість цієї теорії – обґрунтування колективістських принципів мотивації. Відповідно до теорії «Z», мотивація робітників повинна виходити із цінностей підприємства як однієї великої сім'ї. Ці цінності необхідно розвивати у співробітників за допомогою відповідної організації та стимулювання відносин довіри, солідарності, відданості колективу і спільним цілям.

Процесуальні моделі мотивації. Процесуальні моделі мотивації розглядають не тільки самі мотиви, але й процеси та механізми, які стоять за формуванням, утриманням та направленням мотивації. Розглянемо кілька таких моделей:

Теорія справедливості (Equity Theory), розроблена Джоном Адамсом, ця теорія вказує на те, що вплив на мотивацію людини значною мірою визначається справедливою оцінкою її поточної діяльності та результатів, як у порівнянні з минулим періодом, так і порівняно з досягненнями інших осіб. Якщо особа сприймає, що до неї застосовують однакові стандарти, як і до інших, вона відчуває задоволення та проявляє активність, а навпаки, відчуття незадоволеності може виникнути навіть при високій винагороді [8]. За твердженням Адамса, кожна розумна особистість завжди оцінює відношення. При цьому враховуються не лише зусилля особи

для виконання роботи, але і її виробничий стаж в організації, рівень кваліфікації, вік, соціальний статус і інші фактори. Оцінка витрат та результатів є суб'єктивною, особливо у відношенні до інших осіб, оскільки особа може судити про них лише на підставі припущень та обмеженої інформації. Якщо внаслідок оцінок та порівнянь виявляються невідповідності, і ці проблеми стають систематичними, відбувається демотивація особистості.

Теорія очікувань (Expectancy Theory), розроблена Віктором Врумом зводиться до важливості трьох взаємозв'язків:

- затрати праці – результати;
- результати – винагорода;
- валентність (міра задоволення винагородою).

Теорія припускає, що хоча люди можуть мати різні набори цілей, їх можна мотивувати, якщо вони вірять, що:

- існує позитивна кореляція між зусиллями та продуктивністю;
- сприятлива продуктивність призведе до бажаної винагороди;
- винагорода задовольнить важливу потребу.

Бажання задовольнити потребу є достатньо сильним, щоб зусилля були вартими.

З огляду на це, управлінці повинні чітко пояснити працівникам зв'язок, який існує в процесах формування винагороди, адже відсутність інформації провокує некоректні очікування. На Рис. 5.3 показано структуру стимулу.

Загалом, що теорія очікувань В. Врума має свої позитивні та негативні сторони.

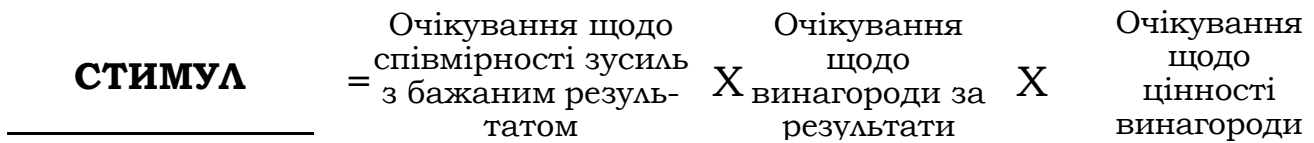


Рис. 5.3 Структура стимулу

Переваги:

- наявність чіткого співвідношення між результатами та нагородою лише за ефективну роботу;
- ретельний контроль за рівнем самооцінки працівників, їх знань та навичок;
- високе, але реалістичне планування рівня результатів підлеглих.

Недоліки:

- не повністю беруться до уваги індивідуальні особливості кожної людини та організації;
- недостатньо досліджені методологічні заходи та технічна сторона використання моделі у реальному житті [2].

Теорія постановки цілей (Goal-Setting Theory), розроблена Едвіном Локом та Гербертом Лотом, ця теорія стверджує, що конкретні та складні цілі можуть підвищити продуктивність та мотивацію. Сутність полягає в тому, що чітко сформульовані цілі створюють виклик, сприяють концентрації та підвищують зусилля [8].

Відповідно до теорії постановки цілей, досягнутий результат значно впливає на мотивацію. Позитивний результат збільшує задоволення виконавця і підвищує мотивацію до праці, в той час як негативний результат може призвести до зниження мотивації.

Задоволеність досягнутим результатом також залежить від внутрішньої та зовнішньої оцінок. Зовнішня оцінка може бути спотвореною, наприклад, якщо працівник, бажаючи отримати високу оцінку, приховує свої недоліки або бере на себе занижені обов'язки. Це може впливати на його мотивацію та призводити до демотивації.

Теорія мотивації Портера-Лоулера базується на поєднанні потреб, очікувань і сприйняття працівниками винагороди як справедливої.

Лайман Портер та Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікування і теорії справедливості. Згідно з моделлю Л. Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від зусиль людини, її здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення нею своєї ролі. Рівень зусиль буде визначатися цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що цей рівень зусиль дійсно призведе до цілком певного рівня винагороди. Один із найбільш важливих висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення.

В цій моделі до уваги беруться чотири змінних параметри:

- витрачені зусилля;
- сприйняття;
- отримані результати;
- ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов'язані між собою так, як це наведено на рисунку 5.4:

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

– рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);

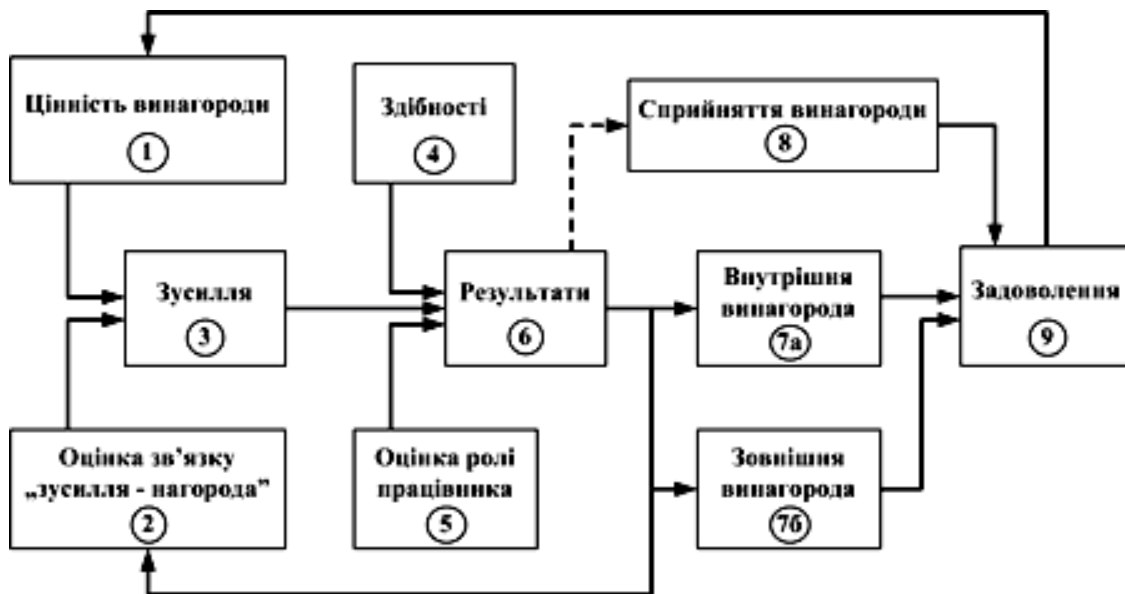


**Рис. 5.4. Модель комплексної теорії мотивації
А. Портера – Е. Лоулера**

– на результати, досягнуті працівником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);

– досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;

– пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;

– задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;

– задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Отже, процесуальні теорії мотивації – це вчення, що ґрунтуються на поведінці людей з урахуванням їхнього сприйняття та пізнання дійсності. Вони концентрують увагу на «виборі поведінки, здатної привести до бажаних результатів».

Концепція партисипативного управління. Робота багатьох компаній підтверджує думку, що відносна самостійність у прийнятті рішень є важливою для працівників і тому управлінцям варто звертати увагу на залучення персоналу до формування цілей підприємства, ключових параметрів успіху і т.д. Таке часткове доручення працівників до управлінських процесів здатне суттєво мотивувати та підвищувати ефективність діяльності. Звичайно, застосування цієї концепції можливе лише за умов достатньої кваліфікації персоналу та якості корпоративної культури. В умовах застосування «моделі участі» між роботодавцем та працівником формуються партнерські відносини, проте, важливо остерегатися втрати субординації та зміщення зон відповідальності.

На практиці партисипативне управління в може реалізовуватися за такими напрямками. По-перше, працівники отримують право самостійних рішень у таких аспектах діяльності: вибір засобів здійснення трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи.

По-друге, працівники можуть бути залучені до постановки цілей, яких їм належить досягти, до визначення завдань, що потребують виконання.

По-третє, працівникам надається право контролю за якістю продукції і водночас установлюється відповідальність за кінцевий результат.

По-четверте, партисипативне управління дає працівникам право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації та на визначення, з ким вони кооперуватимуться в процесі групової діяльності.

По-п'яте, працівники залучаються до різноманітних творчих груп, органів управління як на низовому рівні, так і на рівні організації [7] *Теорія агентства* (Agency Theory) фокусується на відносинах між принципалами (наприклад, власниками компанії) і агентами (наприклад, менеджерами). Зазначається, що мотивація агентів залежить від контролю, стимулів та механізмів взаємодії між принципалом і агентом.

Усі ці процесуальні моделі допомагають розуміти, як сам процес мотивації впливає на поведінку та результативність працівників у різних контекстах.

В міжнародному бізнесі важливо розуміти, які очікування та цінності важливі для різних культур та як це впливає на мотивацію працівників.

2. «Підкріплюючі» (Reinforcement) моделі мотивації.

Моделі підкріплення або Reinforcement моделі мотивації базуються на принципах нагород і покарання. Ці моделі вказують, що поведінка може бути підтримана або пригнічена через використання різних форм впливу. Розглянемо основні моделі:

Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера. Б. Ф. Скіннер розвинув теорію операційного умовлення, де поведінка

визначається її наслідками. Якщо певна дія призводить до приємного наслідку (підкріплення), ймовірність повторення цієї дії зростає. Якщо дія призводить до неприємного наслідку (покарання), ймовірність її повторення зменшується.

Теорія підсилення (Reinforcement Theory). Розширення теорії підкріплення, цей підхід визначає три основні види підсилення:

1. Позитивне підсилення – додаткова нагорода або стимул, який збільшує ймовірність повторення дії.
2. Негативне підсилення – видалення неприємностей або покарань, що також призводить до збільшення ймовірності повторення дії.
3. Покарання – неприємні наслідки, які зменшують ймовірність повторення дії.

Теорія підсилення очікувань (Expectancy Reinforcement Theory). Визначає, що ефективність підсилення залежить від очікувань людини щодо результатів своїх дій. Якщо особа вірить, що її зусилля призведуть до бажаного результату, то підсилення більш ефективне.

Теорія соціального навчання (Social Learning Theory). Підкріплюючий вплив може виникати не лише через особистий досвід, але і через спостереження за іншими. Люди можуть наслідувати поведінку, яка призводить до позитивних результатів для інших.

Ці моделі вказують на важливість підсилення та його вплив на формування та утримання мотивації в організаційному та особистісному контекстах.

5.2. ВПЛИВ КУЛЬТУРОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ НА МОТИВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

Розглядаючи особливості керівництва в культурно різноманітних групах, таких як багатонаціональні компанії або організації з працівниками, що належать до різних культурних груп, важливим аспектом є вивчення основ їх соціалізації. З іншого боку, важко змінити основні поведінкові характеристики людини, оскільки вони сформульовані внаслідок виховання в конкретно-культурному середовищі. Різниці особливо виразно виявляються на міжнародному рівні, зокрема в контексті відношення до індивідуалізму чи колективізму, гендерних ролей і інших аспектів. Розуміння цих відмінностей може служити основою для створення гнучкої системи управління, яка враховує їхні особливості як на стратегічному, так і на операційному рівні в розвитку компанії або іншої соціальної групи.

В міжнародному контексті мотивація піддається впливу різноманітних факторів, зокрема культурних відмінностей та національних систем мотивації.

Культурні відмінності.

Індивідуалізм / колективізм. Даний критерій вказує на самовизначення особи в соціумі – переважання особистих інтересів над колективними вказують на «індивідуалізм», першочерговість бажань групи в особистій ієрархії – на «колективізм».

Основним питанням, яке розглядається в цьому вимірі, є ступінь взаємозалежності, яку суспільство підтримує між своїми членами. Це пов'язано з тим, чи визначається самооцінка людей у термінах «Я» чи «Ми». В індивідуалістичних суспільствах люди повинні дбати

лише про себе та своїх близьких. У колективістських суспільствах люди належать до «груп», які піклуються про них в обмін на беззаперечну лояльність.

Найбільшими країнами, де переважає індивідуалізм є Австралія, Великобританія, Сполучені Штати Америки, до колективістських суспільств відносяться Японія, Ямайка, Індія. Оцінювання за даною категорією здійснюється як узагальнення даних щодо відношення людей до зв'язків у робочих групах і містить наступні критерії:

- важливість особистого часу окрім робочого;
- наявність свободи у виборі підходів до роботи;
- рівень задоволення від виконання складних завдань;
- важливість наявності можливостей до навчання та підвищення кваліфікації; вагомість якості облаштування робочого місця;
- рівень застосування вмінь та навичок у роботі.

Ставлення до влади. Даний індикатор вказує на традиційне у суспільстві відношення до керівництва або людей, які за певними ієрархічними ознаками знаходяться вище, тобто це сприйняття нерівності в соціумі.

Цей вимір стосується того факту, що всі люди в суспільстві не є рівні і він демонструє ставлення представників конкретної культури до цієї нерівності влади.

Дистанція влади визначається як ступінь, до якого менш впливові члени інституцій та організацій у країні очікують і приймають той факт, що влада розподілена нерівномірно. Це пов'язано з тим, що нерівність суспільства схвалюється послідовниками так само, як і лідерами [4]

В культурах, де переважають високі оцінки за даним критерієм, спостерігається авторитаризм як в кор-

поративному, так і державному управлінні. Наприклад, це такі країни як Філіппіни, Малайзія, Індія.

Натомість у країнах із низьким рівнем дистанційованості з владою можна помітити прагнення до тісних комунікацій на усіх рівнях управління та співпраця за принципи консультаційної взаємодії.

Уникнення невизначеності / толерантність. «Уникнення невизначеності» пов'язаний із тим, як суспільство сприймає той факт, що майбутнє ніколи не може бути відоме: чи варто нам намагатися контролювати майбутнє чи просто дозволити йому статися? Ця неоднозначність приносить із собою тривогу і різні культури навчилися справлятися з цією тривогою по-різному. Ступінь, до якої члени культури відчують загрозу через неоднозначні або невідомі ситуації та створили переконання та інституції, які намагаються їх уникати, відображається в балах уникнення невизначеності [4].

Для певних культурно-соціальних груп критично неприйнятним є стан невизначеності та неструктурованість алгоритму дій. Натомість суспільства, які за дослідженнями, віднесені до групи країн із низьким рівнем уникнення невизначеності, не сприймають щось нове як загрозу. Наприклад Греція, Уругвай, Португалія характеризуються за оцінками високим рівнем уникнення невизначеності і це знаходить свій прояв у всіх сферах побутового та професійного життя.

Маскулінність / фемінність. Коли дослідник говорить про оцінки проявів «жіночих / чоловічих рис» він визначає гендерні ролі (формування гендерної політики). Для маскулінних суспільств гендерні ролі є чітко розмежованими, що доповнюється культивуванням таких рис як конкурентність, матеріальний успіх і т.д. (Японія, Венесуела).

Високий бал (чоловічий) у цьому вимірі вказує на те, що суспільство буде керуватися конкуренцією, досягненнями та успіхом, причому успіх визначається «переможцем» або «кращим у галузі». Ця система цінностей починається з дитинства і продовжується протягом усього життя – як на роботі, так і під час відпочинку.

Низька оцінка (Feminine) за параметром означає, що домінуючими цінностями в суспільстві є турбота про інших і якість життя. Жіноче суспільство – це суспільство, де якість життя є ознакою успіху, а виділятися з натовпу не викликає захоплення. *Фундаментальне питання тут полягає в тому, що мотивує людей: бажання бути найкращими (чоловіче) або знаходити задоволення в тому, що ви робите (жіноче начало).*

Для фемінних суспільств притаманні толерантність до розподілу соціальних та професійних ролей за гендерною ознакою, тому і в професійних групах спостерігається відносна рівність у ролях.

Якщо в «маскулінних» соціумах вагомого значення набуває перемога у конкуренції, цілеспрямованість, то у «фемінних» переважають кооперативні настрої із розмиванням розподілу обов'язків за гендерною ознакою.

Стратегічність мислення (короткострокова або довгострокова орієнтація на майбутнє).

Цей вимір описує, як кожне суспільство має підтримувати зв'язки зі своїм власним минулим, долаючи виклики сьогодення та майбутнього, і суспільства по-різному віддають пріоритет цим двом екзистенційним цілям. Нормативні суспільства, які, наприклад, мають низькі оцінки за цим виміром, вважають за краще зберігати освічені часом традиції та норми, водночас дивлячись на суспільні зміни з підозрою. З іншого боку,

ті, хто отримує високу оцінку, дотримуються більш прагматичного підходу: вони заохочують ощадливість і зусилля як спосіб підготуватися до майбутнього.

Тобто, це орієнтованість на вирішення стратегічних, довгострокових цілей, бажання заглядати в майбутнє. Для культур з великими значеннями цього параметра (Південно-Східна Азія) характерні розважливість, наполегливість в досягненні цілей, стійкість, для культур з малим значенням (країни Європи) – відданість традиціям, виконання соціальних зобов'язань.

Стриманість / потурання власним бажанням. Ті суспільства, які отримують оцінку переважання «стриманість» демонструють переконання, що контролю над власним життям не існує, а все належить долі. Даний критерій тісно переплетений із принципами домінуючої релігії та часто є визначений цим фактором.

Цей вимір визначається як *ступінь, до якої люди намагаються контролювати свої бажання та імпульси*, виходячи з того, як їх виховували. Тенденція до відносно слабкого контролю над своїми потягами називається «поблажливістю», тоді як відносно сильний контроль над своїми потягами називається «стриманістю». Культури можна описати як поблажливі або стримані [4].

Для прикладу розглянемо культурні відмінності в деяких країнах.

В *Японії* велике значення приділяється колективному підходу та командній роботі. Мотивація часто здійснюється через визнання групових зусиль, а не індивідуальних досягнень. Заохочення може бути в формі загальних нагород та розширення соціальних вигід.

В *США* індивідуалізм грає велику роль у мотивації. Робітники можуть бути стимульовані особистими досяг-

неннями, професійним ростом та фінансовими винагородами. Ринковий підхід до праці часто визначає системи винагород.

Культура *Китаю* може відзначатися великою вагою традиційних цінностей та визнанням стабільності у праці. Колективізм і підтримка групи можуть бути ключовими факторами мотивації, а нагороди можуть включати в себе престиж та соціальний статус.

Французька модель стимулювання та мотивації відзначається підвищеною увагою до стратегічного планування, вільній конкуренції та лояльній системі оподаткування.

Щодо матеріального стимулювання, то в даній моделі найпоширенішою є бальна оцінка персоналу, за якою шкала оцінювання диференціюється в межах від 0 до 120 балів за шістьма показниками:

- продуктивність праці, якість роботи,
- професійні знання та навички,
- ініціативність,
- організація сприятливих умов праці,
- етика виробництва.

Німецька модель полягає в тому, що на деяких підприємствах укладаються договори, в результаті яких працівник повинен з максимальною віддачею використовувати свій творчий потенціал і самостійно розпоряджатися своїм часом, який був наданий йому на виконання певної задачі. У результаті цього підвищується трудова мотивація і людина не тільки розв'язує поставлені перед нею завдання, а й залучається до участі в управлінні своєю діяльністю.

Сучасна німецька культура допускає можливість впливу підлеглих на загальну систему через трансфор-

мовані ієрархічні відносини підпорядкування, які дозволяють проведення взаємного двостороннього консультування, наявність дорадчих органів з числа не управлінців для спільного загально корпоративного вирішення певних підприємницьких завдань.

Культурні особливості України з врахуванням моделі Хофстеде, які вказують на особливі аспекти її суспільства та бізнес-контексту:

1. Виражена ієрархічна структура. Дистанція влади вказує на велике значення статусних символів та чітких повноважень у взаємодії, що свідчить про ієрархічну організацію українського суспільства.

2. Колективізм та важливість відносин. Індивідуалізм/колективізм підкреслює важливість особистих відносин та колективістичний підхід до життя, де сім'я та друзі відіграють значущу роль.

3. Фемінність та скромність. Низька маскулінність свідчить про фемінність у суспільстві, а українці виявляють скромність та невираженість своїх досягнень.

4. Офіційність та уникнення невизначеності. Висока толерантність та уникнення невизначеності вказують на офіційний підхід до взаємодії, особливо з чужинцями, який вважається проявом поваги.

5. Прагматизм та гнучкість. Суспільство має високий бал за стратегічність мислення, свідчачи про прагматичний підхід та готовність адаптуватися до змін.

6. Стриманість та цинізм. Низька стриманість та потурання власним бажанням можуть призводити до цинізму та песимізму, вказуючи на обмеження задоволення особистих бажань.

Загалом, ці аспекти визначають культурний контекст України, що може впливати на спосіб взаємодії в

бізнесі, адаптацію до нових ситуацій та сприйняття індивіда у власному суспільстві. Ці висновки можуть бути корисні для бізнесменів, які планують вести діяльність в Україні, а також для міжкультурного розуміння в різноманітних взаємодіях.

1. Вплив національних систем мотивації.

- Системи винагород і стимулювання. Різні країни можуть мати власні системи винагород та стимулювання. Наприклад, у деяких країнах більший акцент може бути роблений на фінансовій винагороді, тоді як в інших важливою може бути підтримка робочого балансу та соціальні пакети.

- Роль роботи в житті. Співвідношення роботи та особистого життя може варіюватися. Деякі культури ставлять великий акцент на кар'єрному розвитку, тоді як інші можуть вважати особистий час більш важливим.

- Підходи до лідерства. Різні культури можуть бути схильні до різних стилів лідерства, що може впливати на те, як здійснюється мотивація на робочому місці.

Розглянемо особливості національних систем мотивації в контексті декількох країн.

У Швеції велика увага приділяється робочому балансу та якості життя. Фінансові винагороди комбінуються з підтримкою робочого середовища та можливостями професійного розвитку.

В Індії існує високий рівень конкуренції та акцент на освіту. Винагороди можуть включати швидкий кар'єрний ріст, соціальний статус та можливості для подальшого навчання.

В Бразилії може існувати сильна емоційна компонента в мотивації працівників. Системи стимулювання можуть включати гнучкі графіки, сприяння командній роботі та заохочення до творчості.

У міжнародному бізнесі важливо розуміти ці культурні відмінності та національні особливості, адаптовувати стратегії мотивації та управління персоналом до конкретного контексту для досягнення успіху в різних культурних середовищах.

5.3. СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

У світі сучасного управління бізнесом та організаціями, ефективна мотивація персоналу визнається ключовим чинником досягнення успіху. Сучасні методи мотивації відзначаються тим, що вони враховують індивідуальні потреби та вподобання співробітників, сприяють розвитку корпоративної культури та стимулюють творчий підхід до виконання завдань. Ці методи не лише сприяють підвищенню продуктивності праці, але і формують позитивне робоче середовище, що є важливим елементом успішного управління в сучасному бізнесі.

Міжнародні компанії, які працюють в різних країнах з різними культурами, стикаються з унікальними проблемами мотивації персоналу. Для того, щоб бути успішними, їм потрібно використовувати комплексний підхід, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації (рис. 5.5).

Фінансові (грошові) методи мотивації є важливим інструментом для залучення та утримання кваліфікованих кадрів у міжнародних компаніях. Ці методи можуть включати:

- **Заробітна плата.** Заробітна плата – це один з найважливіших факторів, які впливають на мотивацію працівників. Рівень заробітної плати має бути конку-

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

рентоспроможним на ринку праці в країні, де працює компанія. Він також має відповідати кваліфікації, досвіду роботи та результатам праці працівника.



Рис. 5.5. Методи мотивації персоналу

При визначенні рівня заробітної плати міжнародні компанії повинні враховувати:

- Середній рівень заробітної плати в країні для аналогічних посад.

- Вартість життя в країні.
- Фінансовий стан компанії.
- Кваліфікацію та досвід роботи працівника.
- Результати праці працівника.

Компанії можуть використовувати різні системи оплати праці, такі як:

- **Погодинна оплата:** Працівники отримують фіксовану суму за годину роботи.

- **Відрядна оплата:** Працівники отримують оплату за одиницю виробленої продукції або виконаної роботи.

- **Окладна система:** Працівники отримують фіксований оклад щомісяця.

- **Бонусна система:** Працівники отримують бонуси за досягнення певних цілей.

Важливо, щоб система оплати праці була справедливою та прозорою. Вона має бути зрозумілою для всіх працівників, щоб вони могли чітко бачити, як їхні результати роботи впливають на їхню заробітну плату.

- *Бонуси.* Бонуси можуть бути виплачені за досягнення певних цілей, наприклад, за збільшення продажів, запуск нового продукту або успішне завершення проекту.

- *Комісійні.* Комісійні зазвичай виплачуються працівникам, які займаються продажами, і становлять певний відсоток від суми укладених угод.

- *Опціони на акції.* Опціони на акції дають працівникам право купити акції компанії за фіксованою ціною в майбутньому. Це може бути потужним стимулом для довгострокової роботи в компанії.

- *Пенсійні накопичення.* Компанія може пропонувати своїм працівникам пенсійні накопичення, які допоможуть їм забезпечити своє життя після виходу на пенсію.

Окрім грошових виплат, міжнародні компанії можуть пропонувати своїм працівникам не грошові:

- *Медичне страхування.* Медичне страхування може бути важливою пільгою для працівників, адже воно дає їм доступ до якісної медичної допомоги.

- *Оплата відпусток.* Компанія може пропонувати своїм працівникам оплачувані відпустки, щоб вони могли відпочити та відновити сили.

- *Допомога на дитину.* Компанія може пропонувати своїм працівникам допомогу на дитину, щоб допомогти їм покрити витрати на утримання дітей.

Ці пільги можуть допомогти компаніям залучити та утримати кваліфікованих кадрів.

Важливо зазначити, що система фінансової мотивації має бути справедливою та прозорою. Вона має бути зрозумілою для всіх працівників, щоб вони могли чітко бачити, як їхні результати роботи впливають на їхню заробітну плату та інші пільги.

Окрім матеріальних методів мотивації, міжнародні компанії також можуть використовувати нематеріальні методи мотивації, такі як:

- *Можливість кар'єрного росту.* Люди хочуть бачити, що у них є перспективи розвитку в компанії. Можливість кар'єрного росту може бути потужним стимулом для працівників.

- *Збагачення роботи.* Робота повинна бути цікавою та складною, щоб люди відчували себе залученими та мотивованими.

- *Визнання та нагороди.* Важливо визнавати та нагороджувати працівників за їхні досягнення. Це може

бути у формі публічної похвали, грамот, премій або інших нагород.

- Розвиток та навчання. Люди хочуть вчитися та розвивати свої навички. Компанія повинна пропонувати працівникам можливості для розвитку та навчання.

- Корпоративна культура. Корпоративна культура – це система цінностей, норм та правил, які діють в компанії. Позитивна корпоративна культура може бути потужним стимулом для працівників.

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

Розглянемо приклади застосування нестандартних методів мотивації у провідних міжнародних компаніях (таблиця 5.2).

Таблиця 5.2

**Застосування сучасних методів мотивації
у закордонній практиці [2]**

Нестандартні методи мотивації	Місце застосування
1	2
Стимулювання праці шляхом видачі готівкової одноразової винагороди за своєчасне виконання завдань та відсутність затримок.	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Надання подарунків, видача медалей, знаків відзнаки, а також присвоєння почесних звань як форми нагородження.	IBM, Макдональдс
Система внутрішніх навчань, індивідуальні програми розвитку та можливості додаткової освіти, які спонсує роботодавець.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot

1	2
Перетворення робочого місця на зручне та комфортне середовище, де панує дружня, сприятлива атмосфера, може бути важливим методом мотивації працівників. Окрім цього, пропонування пільгового медичного обслуговування може сприяти їх здоров'ю та добробуту.	Johnson&Johnson
Опублікування у власному друкованому виданні.	GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric
Передбачення вільного часу, дозвілля та можливості відвідування наукові заходи для підтримки творчої та винахідницької діяльності, участь у наукових товариствах компанії – це методи мотивації, які допомагають створювати стимул для розвитку творчих здібностей та підтримки наукової активності працівників.	Toshiba, IBM, Polaroid
Надання працівникам можливості отримувати безкоштовне або пільгове харчування.	Google

Ефективні стратегії мотивації мають враховувати особливості національних культурних кластерів:

1. У Тихоокеанському регіоні мотивовані плани повинні ґрунтуватись на груповому виконанні. У країнах з високим рівнем маскуналізму (Японія, Гонконг, Малайзія, Філіппіни, Сінгапур) високу зарплату слід установлювати вищим менеджерам корпорації.

2. В Європейському Союзі для Франції, Іспанії, Італії і Бельгії компенсаційні стратегії слід робити подібними. У двох останніх країнах через вищий рівень маскуналізму слід установлювати вищий рівень зарплати вищим регіональним (локальним) менеджерам. У Португалії та

Греції рівень індексу індивідуалізму є відносно низьким, тому використання рівня як мотиву виконання планових прибутків підрозділами є ефективнішим, ніж застосування індивідуальних стимулів. І навпаки, високий індекс індивідуалізму в Данії, Нідерландах та Німеччині зумовлює виконання персоніфікованих планових завдань як надійного мотиву.

3. У Великій Британії, Ірландії та США найвищою цінністю для менеджерів є індивідуалізм, тому вони мотивовані в задоволенні потреб, пов'язаних з доходами, індивідуальним визнанням, просуванням, подоланням викликів.

Ефективна система мотивації персоналу може допомогти міжнародним компаніям: підвищити продуктивність праці; зменшити плинність кадрів; підвищити залученість та лояльність працівників; зробити компанію більш конкурентоспроможною на ринку праці.

РЕЗЮМЕ

У даному розділі ми маємо можливість розглянути основні теоретичні підходи до мотивації, внутрішні та зовнішні стимули, що спонукають працівників до досягнення цілей в глобальному бізнес-середовищі. Вивчимо як культурні відмінності можуть впливати на сприйняття мотивації працівниками, а також як керівництво може враховувати ці фактори для підвищення ефективності стратегій мотивації в глобальних командних структурах. Розглянути сучасні підходи до мотивації працівників у міжнародних компаніях. Зокрема, впровадження технологій, гнучких графіків роботи, програм корпоративного благополуччя та інших методів для

стимулювання та утримання персоналу у глобальному бізнес-середовищі.

Вивчення даного розділу складає комплексне розуміння ролі мотивації в міжнародному менеджменті та ідентифікації ключових аспектів, які впливають на мотиваційні процеси у глобальному бізнесі.

КЕЙС

Це завдання дає можливість здійснити аналіз та розробити систему мотивації.

1. Дослідіть системи стимулювання, які використовуються для мотивації працівників у відомій вам міжнародній компанії.

2. Визначте різні сегменти, такі як: вікові групи, гендерні групи, професійні групи.

3. Які заохочення використовуються компанією для мотивації кожного обраного сегменту? Складіть список.

4. Чи використовуються в компанії такі заохочення як:

- (а) можливості розвитку нових навичок;
- (б) поліпшення умов праці;
- (в) більша відповідальність за працівника;
- (г) навчання та інші поїздки за кордон.

Якщо ні, додайте їх до списку, який ви склали у (п. 3):

5. З загального списку виберіть три, які, на вашу думку, зараз найефективніше мотивують кожен сегмент?

6. Яким чином ці системи можуть бути удосконалені для більш ефективної мотивації співробітників? Розробіть удосконалену систему стимулювання для кожного обраного вами сегменту, використовуючи список заохочень, підготовлений у (п. 3) та (п. 4).

СЛОВНИК

Мотивація – це стимулювання до дії; динамічний процес на психофізіологічному рівні, який керує поведінкою людини і визначає її спрямованість, організованість, активність і стійкість.

Трудова мотивація – це процес створення умов, за яких професійні групи та окремі працівники виконують свої функціональні обов'язки або виробничі завдання на необхідному (допустимому) рівні.

Потреби – це те, що необхідно людині, те, що вона вмотивована отримати.

Мотив – це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби.

Винагорода – цінності, які отримує особа в обмін на послуги (роботи), які вона надала (виконала) для іншої особи.

Процесуальні теорії мотивації – це вчення, що ґрунтуються на поведінці людей з урахуванням їхнього сприйняття та пізнання дійсності.

Змістовні моделі мотивації – розглядають мотивацію як результат прагнення задовольнити певні потреби.

Моделі підкріплення або Reinforcement моделі мотивації – моделі вказують, що поведінка може бути підтримана або пригнічена через використання різних форм впливу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Afanasieva, N., Nestorenko, O. Information and innovative technologies in the turbulence era. Publishing House of University of Technology, Katowice. 2022. P. 420–444.

2. Bolkvadze, N. and Hetman, T. Modern Methods of Staff Motivation of it Companies. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2, 22. 2020. P. 72–82.

3. F. Herzberg, B. Mausner, B. B. Snyderman. The motivation to work. N.Y.: Wiley, 1959. 157 p.

4. Hofstede G. H. Cultures and organizations: software of the mind. Mc Graw Hill, 1997. 160 p.

5. Maslow, A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 50. 1943. 370–396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>.

6. McClelland David C. The Achieving Society. Princeton: D. Van. Nostrand. 1961. 512 p.

7. Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал. 2016. № 8. С. 79–82.

8. Колот, А. М., Цимбалюк, С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2019. 479 с.

РОЗДІЛ 6

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ

Думай глобально, дій локально /
Патрік Геддес

Вступ

6.1. Визначення глобалізації та використання терміну, для політиків і політологів, економістів, промисловців, менеджерів з маркетингу та соціологів.

6.2. Соціальні наслідки глобалізації, місцеві реакції, рух робочої сили, ринки праці.

6.3. Ключові тренди високої глобалізації.

6.4. Інтернаціоналізація фінансів та виробництва, розвиток інформаційних технологій.

Резюме

Кейс

Словник

Література

ВСТУП

Глобалізація описує різні світові культури, населення та економіки, що є взаємозалежними одне від одного та є наслідком міжнаціонального бізнесу. Технології, товари, інвестиції, інформація та послуги, разом із ринком праці, є найпопулярнішими компонентами такої діяльності. Країни встановлювали глобальну інтеграцію протягом багатьох століть, створюючи економічні, політичні та соціальні партнерства.

У давні часи люди переїжджали в далекі місця, щоб оселятися, обмінюватися товарами з іншими і виробляти

їжу та неперероблені матеріали. З початку XIX ст. потяги, пароплави та телеграфи відкрили шлях до глобальної взаємодії і інтеграції через економічну співпрацю між державами. Світова торгівля була позначена Першою та Другою світовими війнами, післявоєнним протекціонізмом та Великою Депресією. Багато країн постраждали економічно, і зросла конкуренція між різними націями. Сьогодні даний напрямок покращився завдяки інноваціям та зростанню транспортних можливостей, якщо є потреба продати товари за кордон, пошук покупця займає кілька хвилин.

Поновлення торгівлі міжнародного значення пов'язане з конкретними зусиллями США. Вони почали популяризувати своє уявлення про інвестиції, а також висвітлювати деякі позитивні впливи міжнаціональної торгівлі на глобальну спільноту. Вони сприяли фінансуванню оживленню внутрішніх економік держав, які погодилися робити свої природні ресурси об'єктом торгівлі. У той же час вони дозволяють будувати інфраструктуру для полегшення транспортування.

Термін «глобалізація» став популярним у 1990 роках, коли звичайні люди мали доступ до глобальної мережі. Глобалізація стосується транскордонного бізнесу разом із міжнаціональними інвестиціями. Міжнародні організації сформували глобальний порядок для здійснення торговельних відносин через прийняті правила. Цей концепт був створений для полегшення міжкультурної співпраці та запобігання конфліктам, які могли б перерости в нерегульовані суперечки. Серед визнаних міжнародних неурядових організацій є МВФ, Світовий банк, СОТ, ООН та НАТО.

6.1. ВИЗНАЧЕННЯ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТЕРМІНУ, ДЛЯ ПОЛІТИКІВ І ПОЛІТОЛОГІВ, ЕКОНОМІСТІВ, ПРОМИСЛОВЦІВ, МЕНЕДЖЕРІВ З МАРКЕТИНГУ ТА СОЦІОЛОГІВ

Глобалізація – це процес або тенденція інтеграції та зростаючої взаємодії між урядами, компаніями, штатами, людьми та країнами, що зумовлено зростанням ідей, культури та міжнародними валютно-фінансовими потоками. Процес залежить від інвестицій та міжнародної торгівлі та доповнюється інформаційними технологіями. Він впливає на культурні та соціальні аспекти. У певних галузях, таких як бізнес, він полягає в економічній взаємодії та інтеграції світових ринків, що включає технології, капітал, дані, послуги та товари. Ще в 1820-х роках, саме тоді широкомасштабна глобалізація вперше відбулася в усьому світі. Глобалізовані суспільства пропонують мережі, які зближують людей, переконання, ринки, культури та практики один до одного.

Хоча Шенкар О., Ядонг Л., Тайлан Ч. (2021) вважають глобалізацію явищем ХХ століття, процес відбувався тисячоліттями і це можна розглянути в історичній ретроспективі:

Римська імперія. Починаючи з 600 до н. е., Римська імперія поширила свої економічні та управлінські системи через значні частини давнього світу протягом століть.

Торгівля великим Шовковим шляхом. Ці торгові шляхи, які діяли з 130 до н. е. по 1453 рік н. е., представляли собою ще одну хвилю глобалізації. Вони приводили купців, товари та подорожуючих від Китаю через Центральну Азію та Близький Схід до Європи.

Перед Першою світовою війною. Європейські країни робили значні інвестиції за кордоном у десятиліття перед Першою світовою війною. Період з 1870 по 1914 рр. називають золотим віком глобалізації.

Після Другої світової війни. Спроба створити глобальну економічну систему з набором широко прийнятих міжнародних правил очолювалася США. Були створені міжнародні організації, такі як Організація Об'єднаних Націй, Міжнародний валютний фонд, Всесвітній банк та Світова організація торгівлі, щоб сприяти міжнародній співпраці та вільній торгівлі.

Термін «глобалізація», який використовується сьогодні, став відомим у 1980-х роках, відображаючи кілька технологічних досягнень, що збільшили міжнародну взаємодію. Введення в експлуатацію персонального комп'ютера IBM у 1981 році та наступна еволюція сучасного інтернету – це два приклади технологій, які сприяли міжнародній комунікації, комерції та глобалізації.

Глобалізація коливалася протягом історії, з періодами розширення та ретрограду, XXI століття було свідком обох. Глобальні фондові ринки впали після терористичних атак 11 вересня 2001 року в США, але пізніше відновилися.

Останнім часом націоналістичні політичні рухи сповільнили імміграцію, закрили кордони та збільшили протекціонізм у торгівлі. Пандемія COVID-2019 мала схожі ефекти на кордони та імміграцію, а також порушила ланцюги постачання. Однак в цілому на початку XXI століття спостерігається зростання темпів глобальної інтеграції. Економісти вважають, що за багато змін відповідають швидкі досягнення в галузі технологій та телекомунікацій через вплив глобалізації на практики міжнародного бізнес-управління.

РОЗДІЛ 6. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ

Зростаюча інтернаціоналізація через технології та торгівлю призвела до того, що бізнес вже не обмежений географічними межами. Це створило як можливості, так і виклики для компаній, що діють на глобальному рівні.

Форналь Д. та Грашоф Н. (2021) визначили, що світова інтеграція вплинула на країни з розвиненими економіками. Позитивний вплив включає джерела з низькими витратами, еволюцію соціальної взаємодії, а також збільшення можливостей зайнятості, цифровізацією, що і викликало різноманіття трактувань визначення «глобалізація» в науці, які ведуться і до сьогодні (Табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Дефініції трактувань визначення «глобалізація» в різних наукових сферах

Наукова сфера	Визначення
Політика	зростання глобальної політичної системи як за розміром, так і за складністю через національні уряди, їх урядові та міжурядові організації, а також незалежні від уряду елементи глобального громадянського суспільства, включаючи міжнародні неурядові та соціальні рухи через зменшення значення національних держав та зростання ролі інших акторів на політичній арені.
Політологія	інтеграції окремих націй, регіонів або навіть окремих осіб у ширшу глобальну систему, що характеризується збільшенням зв'язків між народами та країнами, а також зростаючим розумінням цих взаємодій впливаючи на економіку, політику, суспільство або культуру.
Економіка	процес, за якого ідеї, знання, інформація, товари та послуги поширюються по всьому світу, характеризуються вільною торгівлею, вільними потоками капіталів між країнами та легким доступом до зовнішніх ресурсів, включаючи ринки праці, з метою максимізації доходів та отримання користі для загального добробуту, обумовлює збіг культурних та економічних систем, який необхідний для збільшення взаємодії, інтеграції та взаємозалежності між країнами (політично, культурно та економічно).

Промис- ловість	процес, пов'язаний з транскордонним виробництвом, що дозволяє підприємствам входити на нові ринки, використовувати технологічні та організаційні переваги та знижувати витрати і відбувається тоді, коли багато компаній галузі стають глобальними в певний спосіб, можуть здобувати послуги постачальників та привертати увагу клієнтів у різних країнах.
Менедж- мент	неперервний процес, що сприяє економічному розвитку країн, на світовому ринку, через інтерактивну комунікацію між людьми, компаніями, громадськими організаціями та іншими установами, потреби яких можуть бути задоволені через Інтернет у будь-якому куточку світу та в будь-який час за участі професійних людських ресурсів, через інвестиції у нові знання, інновації, технології та навчання впродовж життя, що дасть змогу сформувати управлінське середовище, яке встановлює свої стратегічні цілі, через які зможе здійснювати плани з продажу продуктів або послуг.
Маркетинг	маркетингові стратегії компаній, які мають намір продавати свою продукцію по всьому світу, на відміну від конкретних демографічних груп, оскільки світовий ринок стає все більш інтегрованим, що означає, що бар'єри, які раніше перешкоджали фінансовим обмінам та партнерством, починають зникати, роблячи весь світ аудиторією для маркетингу.
Соціологія	неперервний процес, який включає взаємопов'язані зміни в економічній, культурній, соціальній та політичній сферах суспільства та охоплює все більше зближення цих аспектів між націями, регіонами, спільнотами, а навіть здавалося б, ізольованими місцями.

У глобалізованій економіці країни спеціалізуються в продуктах та послугах, в яких вони мають конкурентну перевагу. Це зазвичай означає, що вони можуть виробляти та надавати найефективніше, з використанням найменшої кількості ресурсів, за менші витрати, ніж конкуруючі країни. Якщо всі країни спеціалізуватимуться на тому, в чому вони найкращі, виробництво

РОЗДІЛ 6. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ

повинно бути більш ефективним у всьому світі, ціни нижчі, економічний ріст широким та кожна країна отримуватиме вигоду – у теорії.

Політика, яка сприяє вільній торгівлі, відкритим кордонам та міжнародному співробітництву, сприяє економічній глобалізації. Вона дозволяє міжнародним компаніям отримувати доступ до дешевої сировини та комплектуючих, використовувати ринки дешевої робочої сили та отримувати доступ до все більших і зростаючих ринків по всьому світу для продажу своїх товарів та послуг.

Гроші, продукти, матеріали, інформація та люди пересуваються через національні кордони швидше, ніж будь-коли. Прогрес у технологіях забезпечує та прискорює цей потік глобальною взаємодією та залежністю. Ці технологічні досягнення особливо помітні в транспорті та телекомунікаціях (Табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Технологічні зміни, які відіграли роль у глобалізації

Інтернет та Інтернет-зв'язок	Інтернет збільшив обмін та потік інформації та знань, доступ до ідей та обмін культурою між людьми різних країн. Він сприяв зменшенню цифрового розриву між більш розвиненими країнами та країнами, що розвиваються.
Технології зв'язку	впровадження технологій 4G та 5G радикально збільшило швидкість мобільних та бездротових мереж.
Технології IoT та ШІ	дозволяють відстежувати активи під час транспортування та перетинання кордонів, що робить управління транскордонними продуктами більш ефективним.
Блокчейн	ця технологія надає прозорий реєстр, який централізовано реєструє та перевіряє транзакції таким чином, що запобігає корупції та порушенням. Вона сприяє безпечному доступу до даних, необхідних у галузях, таких як охорона здоров'я та банківська справа.

Транспорт	прогрес у повітряному транспорті та технологіях швидкого залізничного транспорту сприяли переміщенню людей та товарів. Зміни у технології логістики перевезень зробили можливим більш ефективне переміщення сировини, комплектуючих та готової продукції по всьому світу.
Виробництво	прогрес у виробництві, такий як автоматизація та 3D-друк, зменшив географічні обмеження виробництва. 3D-друк дозволяє надсилати цифрові макети будь-куди і фізично друкувати їх, що полегшує розподілене, масштабне виробництво неподалік від місця споживання.

Глобалізація змінює спосіб взаємодії між націями, підприємствами та людьми. Зокрема, вона змінює характер міжнародного менеджменту, розширюючи торгівлю, відкриваючи глобальні ланцюги постачання та надаючи доступ до природних ресурсів та ринків праці.

Жао В. та Трьохлер Д. (2021) зазначають, що зміна способу, яким відбуваються торгівля та фінансові обміни та взаємодія між націями, також сприяє культурному обміну ідеями. Вона усуває бар'єри, спричинені географічними обмеженнями, політичними кордонами та економікою.

Наприклад, глобалізація дозволяє підприємствам однієї країни отримати доступ до ресурсів іншої країни. Більший доступ змінює спосіб розробки продуктів, керування ланцюгами постачання та комунікації організацій. Підприємства знаходять дешеві сировинні матеріали та комплектуючі, менш витратну або більш кваліфіковану робочу силу та більш ефективні способи розробки продуктів.

Зменшуючи обмеження на торгівлю, глобалізація створює можливості для розширення. Збільшена торгівля сприяє міжнародній конкуренції. Це, у свою чергу,

РОЗДІЛ 6. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ

спонукає інновації та, у деяких випадках, обмін ідеями та ноу-хау. Крім того, люди, які прибувають з інших країн для здійснення бізнесу та праці, приносять із собою свої власні культури, які впливають і змішуються з іншими культурами.

Багато типів обміну, якій сприяє глобалізація, можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Наприклад, обмін людьми та товарами через кордони може приносити свіжі ідеї та допомагати бізнесу. Однак це рух також може збільшити поширення хвороб та сприяти ідеям, які можуть дестабілізувати економіку.

Наприклад, збільшена міжнародна торгівля та подорожі наприкінці 1990-х років призвели до введення в Північну Америку вірусу Західного Нілу, ймовірно внаслідок перевезення інфікованих видів або подорожей людей туди.

Загалом в науці виділяють основні три типи глобалізації.

Економічна глобалізація. Цей тип глобалізації акцентує на інтеграції міжнародних фінансових ринків та координації фінансового обміну. Угоди про вільну торгівлю, такі як Північноамериканський договір про вільну торгівлю та Партнерство Транс-Тихоокеанського регіону, є прикладами економічної глобалізації. Багатонаціональні корпорації, які діють у двох або більше країнах, відіграють велику роль у економічній глобалізації.

Політична глобалізація. Цей тип охоплює національні політики, що об'єднують країни політично, економічно та культурно. Міжнародні організації, такі як НАТО та Організація Об'єднаних Націй, є частиною зусиль у політичній глобалізації.

Культурна глобалізація. Цей аспект глобалізації в значній мірі акцентує на технологічних та суспільних

чинниках, які спричиняють зближення культур. Серед них – збільшена доступність спілкування, все охоплюючого проникнення соціальних мереж та доступ до швидкого та якісного транспорту.

Ці три типи глобалізації взаємодіють між собою. Наприклад, лібералізовані національні торгові політики стимулюють економічну глобалізацію. Політична глобалізація також впливає на культурну глобалізацію, сприяючи вільному спілкуванню та пересуванню людей по всьому світу. Економічна глобалізація також впливає на культурну глобалізацію через імпорт товарів та послуг, що знайомлять людей з іншими культурами.

Ефекти глобалізації можуть відчуватися на індивідуальному, локальному та глобальному рівнях, торкаючись до життя як окремих осіб, а також суспільства загалом наступним чином:

Індивідуальний – глобалізація може полегшити доступ до сировини, товарів та послуг, знизити ціни та забезпечити можливість подорожувати до інших країн.

Громадянський – глобалізація змінює спосіб функціонування та взаємодії місцевих та регіональних організацій, підприємств та економік. Вона впливає на те, хто живе в громадах, де вони працюють, на кого працюють, їх можливість виїхати зі своєї громади та переїхати в іншу, країну. Глобалізація також змінює спосіб розвитку місцевих культур у межах громад.

Інституційний – багатонаціональні корпорації, національні уряди та інші організації, такі як коледжі та університети, всі піддаються впливу стратегій та прийняття своїх країн щодо глобалізації. Глобалізація впливає на можливість компанії зростати і розширюватися, можливість університету диверсифікувати та розвивати

РОЗДІЛ 6. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ

свій студентський корпус та можливість уряду здійснювати економічну політику.

Хоча ефекти глобалізації можна спостерігати, аналіз чистого впливу є складним. Прихильники часто бачать конкретні позитивні результати, а критики глобалізації розглядають ті ж результати як негативні або дещо не-ефективні. Взаємозв'язок, що приносить користь одній стороні, може завдати шкоду іншій, і питання, чи принесе глобалізація користь світові загалом, залишається відкритим.

У сучасному ландшафті, сформованому глобалізацією, роль менеджера зазнала значної еволюції. Менеджерам доручено не лише контролювати повсякденні операції, але й орієнтуватися в складній глобальній динаміці, різноманітному культурному середовищі та стрімкому технологічному розвитку (Табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Ключові характеристики і порівняльний аналіз ролі менеджера в умовах глобалізації

Характеристика	Традиційний менеджер	Глобалізований менеджер
Стиль керівництва	ієрархічний, «зверху вниз»	співпраця, адаптація
Обсяг відповідальності	місцевий або регіональний	глобальний
Комунікація	переважно віч-на-віч і локальна	використовує технологію для віддаленої співпраці та різноманітні канали зв'язку
Культурна чутливість	менш підкреслена	важлива
Прийняття рішень	централізоване	децентралізоване, із залученням різноманітних точок зору та входних даних

Управління талантами	місцева група талантів	глобальна група талантів, акцент на різноманітності та інтегрованості
Управління ризиками	зосередженість на локальних ризиках	врахування глобальних ризиків і ринкових коливань
Розробка стратегії	обмежена глобальна перспектива	враховує тенденції та можливості світового ринку
Інновації	часто обмежені місцевим контекстом	охоплює міжкультурні та транскордонні інновації

Культурна чутливість: глобальні менеджери розуміють і цінують культурні нюанси, відповідно адаптуючи свій стиль керівництва та підхід до спілкування, цінують різноманітність і сприяють інклюзивному середовищу.

Адаптивний стиль керівництва: замість жорсткої ієрархії глобальні менеджери приймають гнучкі стилі лідерства, які базуються на співпраці, розширюють можливості команд, заохочують інновації та швидко адаптуються до змін на світовому ринку.

Глобальна перспектива: на відміну від традиційних менеджерів, які зосереджені насамперед на локальних або регіональних проблемах, глобальні менеджери мають ширший світогляд, аналізують глобальні ринкові тенденції, виявляють транскордонні можливості та розробляють стратегії, які використовують міжнародну динаміку.

Використання технологій: з появою глобалізації технології стали невід'ємною частиною управлінської ролі. Глобальні менеджери використовують цифрові інструменти для комунікації, управління проектами та віддаленої співпраці, забезпечуючи безперебійну взаємодію незалежно від географічних кордонів.

Управління талантами: глобальні менеджери визнають важливість різноманітної та мультикультурної робочої сили, шукають таланти з усього світу, сприяють міжкультурній співпраці та впроваджують стратегії, щоб утримувати найкращі таланти незалежно від географічного розташування.

Управління ризиками: глобальні менеджери вміють орієнтуватися в різноманітних ризиках, включаючи геополітичну нестабільність, коливання валют і збоїв у ланцюгах постачання, впроваджують надійні стратегії управління ризиками для пом'якшення потенційних загроз для глобальної діяльності організації.

Інновації: сприяння міжкультурним і транскордонним інноваціям є відмінною рисою глобальних менеджерів, що заохочує обмін знаннями, міжгалузевій співпраці та експерименти для впровадження інновацій і підтримки конкурентної переваги на світовому ринку.

Таким чином, роль менеджера в умовах глобалізації вимагає переходу до більш гнучкого, культурно чутливого та глобально обізнаного підходу. Глобальні менеджери повинні володіти різноманітними навичками, використовувати технології, сприяти міжкультурній співпраці та використовувати міжнародні можливості для досягнення успіху організації у взаємопов'язаному світі.

6.2. СОЦІАЛЬНІ НАСЛІДКИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ, МІСЦЕВІ РЕАКЦІЇ, РУХ РОБОЧОЇ СИЛИ, РИНКИ ПРАЦІ

З початку цивілізації люди торгували товарами зі своїми сусідами. Із розвитком культур вони змогли подорожувати далі, щоб обмінювати свої товари на бажані

продукти, які знаходилися в інших місцях. Шовковий шлях, давня мережа торгових маршрутів між Європою, Північною Африкою, Східною Африкою, Центральною Азією, Південною Азією та Далеким Сходом, є прикладом ранньої глобалізації. Протягом понад 1500 років європейці торгували склом та виробами за китайський шовк та прянощі, сприяючи створенню глобальної економіки, в якій як Європа, так і Азія звикли до товарів з віддалених регіонів. Після європейських відкриттів Нового Світу глобалізація стала масштабнішою; широко-масштабне перевезення рослин, тварин, їжі, культур та ідей стало відоме як Колумбійська обмін. Торговельна мережа Трикутникова торгівля (**англ. Triangular trade**), у якій кораблі перевозили вироби з Європи в Африку, рабовласники з Африки в Америку та сировину назад в Європу, є ще одним прикладом глобалізації. Результатом поширення рабства було те, що глобалізація може зашкодити людям так само легко, як і поєднувати їх.

Темпи глобалізації зросли за останні роки, що є результатом стрімкого розвитку засобів зв'язку та транспорту. Покращення засобів зв'язку дозволяють бізнесу виявляти можливості для інвестицій, в той же час інновації в галузі інформаційних технологій забезпечують миттєвий зв'язок та швидкий переказ фінансових активів через національні кордони. Покращені фіскальні політики в межах країн та міжнародні торгові угоди між ними також сприяють глобалізації. Політична та економічна стабільність також сприяє глобалізації. Відносна нестабільність багатьох африканських країн є однією з причин, чому Африка не скористалася глобалізацією так само, як країни Азії та Латинської Америки.

РОЗДІЛ 6. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ

Лаутензах Ал. К. (2021) розглядає міжнародні корпорації, як конкретний приклад глобалізації. Деякі приклади включають наступне:

У 2022 році у McDonald's було понад 40 000 ресторанів швидкого харчування у 118 країнах.

Компанія Ford Motor співпрацює з приблизно 1 400 постачальниками першого рівня по всьому світу.

Amazon розширився в останні роки і тепер має практично 10 мільйонів продавців по всьому світу та наймає близько 1,5 мільйона працівників.

Міжнародні корпорації впливають на соціальний та економічний розвиток країн, які їх приймають. Вони також втілюють в собі суперечності глобалізації. Вони приносять роботу, навички та багатство у регіон, де вони інвестують або діють. Але вони також можуть руйнувати місцеві бізнеси, експлуатувати дешеву робочу силу та загрожувати місцевим культурам. Часто переваги, які вони пропонують, є нестійкими, оскільки відданість міжнародних корпорацій спрямована на їхніх інвесторів та фінансові показники, а не на місцевих людей, економіки та культури там, де вони працюють.

Ще одним прикладом глобалізації є реакція на пандемію COVID-19. Тому що світ міг спілкуватися через кордони, деякі країни співпрацювали, щоб швидко виробляти вакцини проти вірусу. Крім того, лікарі подорожували туди, де від них була необхідна допомога. Наприклад, на початку пандемії Куба вислала лікарів до Італії, щоб допомогти з кризою, яка розвивалася там.

Проте країни також ввели суворі обмеження на подорожі, і багато з них закрили свої кордони, щоб зменшити вільний рух людей та поширення вірусу.

Глобалізація дає країнам можливість отримувати доступ до менш дорогоцінних природних ресурсів та

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

дешевої робочої сили. В результаті вони можуть виробляти товари за менші кошти, які можуть бути продані по всьому світу. Привідники глобалізації стверджують, що глобальна економіка покращує стан світу у багатьох відношеннях, зокрема (Табл. 6.4).

Таблиця 6.4

Переваги глобалізації

Переваги	Характеристика
Вирішення економічних проблем	глобалізація переміщує робочі місця та капітал в країни, яким потрібні ці ресурси. це дає більш розвиненим країнам доступ до менш дорогоцінних ресурсів та робочої сили, а менш розвиненим країнам – доступ до роботи та інвестиційних коштів, які вони потребують для розвитку.
Сприяння вільній торгівлі	глобалізація створює тиск на країни для зменшення мит, субсидій та інших бар'єрів перед вільною торгівлею. це сприяє економічному зростанню, створює робочі місця, робить компанії більш конкурентоспроможними та знижує ціни для споживачів.
Пожвавлення економічного розвитку	глобалізація може надати країнам, що розвиваються доступ до іноземного капіталу та технологій, яких вони інакше не мали б, таким чином, зменшуючи цифровий розрив. іноземні інвестиції можуть призвести до покращення рівня життя громадян тих країн.
Поширення позитивних тенденцій у сфері прав людини та навколишнього середовища	прихильники глобалізації вказують на поліпшення уваги до прав людини на глобальному рівні та спільне розуміння впливу людей та виробництва на навколишнє середовище.
Поширення спільного культурного розуміння	прихильники вважають здатність подорожувати та пізнавати нові культури є позитивною рисою глобалізації, яка може сприяти міжнародному співробітництву та миру.

Глобалізація стимулює країни спеціалізуватися і виробляти велику кількість товарів, доступних на їхньому

внутрішньому ринку. Різні країни виробляють різні продукти, і, що найцікавіше, немає жодної країни, яка була б самодостатньою. Деякі країни з розвинутими економіками не мають достатньо сировини для своїх фабрик, тоді як інші накопичують витрати більше, ніж це варто. Світова інтеграція відкрила шлях до дешевих сировинних матеріалів. Тепер держави можуть купувати їх і виробляти недорогі товари з хорошим прибутком.

Розвинені країни рекламують товари для людей з низьким доходом за доступними цінами. Вони також продають товари країнам, що розвиваються, оскільки вони є доступними. Вони сприяють економічному зростанню країни, звідки вони купують свою сировину, оскільки інвестують свої гроші за кордоном, будуючи промисловість для виробництва дешевих товарів.

Чим більший ринок, тим більше прибутку. Ця концепція розширила бізнеси в розвинених країнах. Вони також розширилися, придбавши компанії в країнах, що розвиваються, укладаючи партнерства та зливаючись з іншими, щоб дійти до великого ринку та виробляти дешеві товари завдяки наявності матеріалів та робочої сили. Наявність міжнародного ринку підтримує компанії з розвинених країн у виробництві різних товарів, оскільки вони мають споживачів по всьому світу. Деякі з них виробляють автомобілі, інші – одяг або продукти харчування. Є ряд товарів, винаходження яких здійснені в розвинених країнах і продані в інших.

Кожна країна має свою власну культуру. Культура стосується того, як певні люди роблять речі, а також їхніх цінностей і вірувань. Об'єднання всіх культур для створення глобальної не є простим завданням. Наприклад, рівноправ'я статей не визнається в деяких правових системах, і вони не дозволяють жінкам очолювати

або займатися бізнесом. До епохи глобалізації багато країн не дозволяли жінкам отримувати освіту, і навіть якщо вони це робили, вони повинні були працювати, наприклад, вчителями або медсестрами. Тепер багато країн ухвалили особливості американської культури навіть у способі ведення бізнесу. Наприклад, однією з особливостей США є дотримання часу, а також розуміння його цінності. Вони не люблять відкладати роботу на потім. Населення розвинених країн і країн, що розвиваються має культуру займатися діяльністю, яка прибуткова соціально, економічно чи духовно. Тут виникає нова глобальна культура. Глобалізація є причиною зменшення культурних цінностей в розвинутих країнах, так і в країнах, що розвиваються.

Конкуренція (лат. *concurrentia* – збіг, узгодженість) – це здоровий спосіб ведення бізнесу. Без неї компанії не були б першими в деяких інноваціях у міжнародній торгівлі. Це головна причина покращення якості товарів і послуг, а також зниження цін. Конкуренція вплинула на промисловість деяких розвинених країн, щоб знаходити дешеві сировинні матеріали і робочу силу для зниження цін. Люди з першого світу можуть собі дозволити купувати продукцію вітчизняних підприємств і з-за кордону. Конкуренція спричиняє збільшення обміну ідеями та інновацій, оскільки люди намагаються знайти конкурентну перевагу для свого бізнесу.

Близько 90% населення першого світу заробляють на життя через зайнятість. Спочатку можливості праці були дуже обмеженими, і всі, хто закінчували коледж, подавали заявку на роботу в певному державному секторі, але більшість з них потрапляли на роботу як нерегулярні робітники в промисловості з низьким доходом. Глобалізація припинила цей тренд, оскільки зараз дос-

194

РОЗДІЛ 6. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ

тупно більше можливостей для праці як на місцевому, так і на міжнародному рівні. За допомогою технологій можна здійснювати працевлаштування, працювати віддалено і навіть мати більше однієї роботи.

Багато студентів виходять як підприємці, готові розвивати свій бізнес та створювати робочі місця для інших. Глобалізація призвела до диверсифікації, яка допомагає студентам взаємодіяти з іноземцями. Вони обмінюються ідеями про наявні можливості в різних країнах, і такі обговорення розширюють їх уявлення про те, як знайти роботу або інші способи заробітку на життя. Основні стандарти життя покращилися через розширений ринок праці.

Глобалізація помітно зменшила різницю між багатими і бідними людьми. Протягом багатьох століть між цими групами існувала значна різниця, яка здавалося, збільшувалася щороку. Глобалізація дозволила бідним людям мати доступ до можливостей праці. Давно тому люди, які працювали у державних секторах і компаніях, отримували високі зарплати, але тепер навіть перевиховані працівники заробляють мало грошей. Внаслідок цього багато роботодавців наймають кваліфікованих працівників і платять їм менше, ніж вони заслуговують. Через свої витрати на підтримку специфічного образу компаній високооплачувані працівники ведуть стресове життя, тоді як люди з низькими доходами, здається, переживають життя без стресу.

Кількість людей з низькими доходами, що працюють як нерегулярні робітники, продовжує зменшуватися, оскільки багато молодих людей отримують освіту. Ці молоді, освічені люди виконують багатозадачні роботи, щоб отримати достатньо грошей для того, щоб вони і їх сім'ї могли жити достойно. В результаті постійна різниця

між багатими і бідними значно зменшується. Більшість промисловості займає лише кваліфікованих працівників через складні системи функціонування. Ті, хто не мають навичок, шукають роботу в інших країнах. Замість того, щоб залишатися без доходу, більшість людей не мають нічого проти переміщення, якщо тільки вони будуть заробляти на життя.

Населення розвинених країн віддає перевагу інвестувати гроші в прибуткові бізнеси, а не залишати їх на банківських рахунках. Причиною цього є те, що вони намагаються заробити на життя віддалено, оскільки інвестиції гарантують їм отримання хороших прибутків без жодних зусиль. Незважаючи на те, що ця опція доступна тільки для людей у розвинених країнах, звичайні дефолти економік в країнах третього світу роблять це ненадійним. Люди бояться інвестувати свої доходи через те, що не можуть передбачити, чи буде їхня національна валюта еквівалентною долару США наступного року. Інші витрачають гроші, засновуючи фірми та промисловість в інших країнах, де вони здобувають прибуток.

Прогресивні технології – це результат глобалізації. Постійна потреба в інноваціях виникла через відсутність швидкого передачі даних та громадського спілкування. Багато винахідників намагалися задовольнити потреби сучасного суспільства, покращуючи технології. Її розвиток відкрив шлях для позитивних ефектів глобалізації у країнах, які спочатку не хотіли асоціюватися з іншими. Такі держави вибирають партнерів для співпраці в залежності від релігії, а не економіки.

Через глобалізацію люди дізнаються, що відбувається в інших країнах. Медійні служби охоплюють події, які відбуваються в інших країнах. В результаті різні тур-

РОЗДІЛ 6. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ

боти можуть бути вирішені міжнародними посередниками. Ті, хто вчиняють дії проти прав людини, арештовані та засуджені міжурядовими судами. Так само ті, хто займаються незаконним бізнесом з метою виведення конкурентів з торгівлі, притягуються до відповідальності. Однак багато країн не задоволені тим, що певний МГО втручається відповідно до внутрішньої політики та встановлює вимоги, якими вони повинні керуватися всередині власних кордонів. Накладені економічні санкції переслідують уряди, які відмовляються приймати міжнародні конвенції та дотримуватися їх законів.

Котабе М., Хельсен Кр. (2022) розглядають глобалізацію як засіб вирішення системних проблем у світовій економіці, але критики бачать в ній збільшення глобальної нерівності доходів. Серед критики глобалізації існують такі негативні наслідки (Табл. 6.5).

Таблиця 6.5

Негативні наслідки глобалізації

Наслідки	Характеристика
Руйнує ринки	критики глобалізації винуватять у знищенні торгових бар'єрів та вільному руху людей у тому, що це підриває національні політики та місцеві культури. особливо страждають ринки праці, коли люди переїжджають через кордони в пошуках краще оплачуваних робіт, а компанії віддають роботу та робочі місця на дешевий робочий ринок.
Шкодить навколишньому середовищу	транспортування товарів та людей між країнами породжує парникові гази та всі негативні наслідки, які вони мають на навколишнє середовище. Глобальні подорожі та торгівля також можуть, іноді навіть несвідомо, внести чужорідні види в чужорідні екосистеми. промисловість, така як рибальство та лісництво, працює там, де бізнес є найбільш прибутковим або регулювання менш суворе, що призводить до перелову риби та лісозаготівлі в деяких частинах світу.

Знижує життєвий рівень	коли компанії переміщують виробництво за кордони, щоб мінімізувати витрати, такі дії можуть призвести до зниження кількості робочих місць, збільшуючи безробіття у секторах домашньої країни.
Сприяє глобальним рецесіям	щільно інтегровані глобальні ринки несуть більший ризик глобальних рецесій. фінансова криза 2007–2009 рр. та велика рецесія є хорошим прикладом того, наскільки сплетені глобальні ринки та як фінансові проблеми в одній країні або регіоні можуть швидко впливати на інші частини світу. Глобалізація зменшує можливість окремих країн використовувати грошову та фіскальну політику для контролю національної економіки.
Пошкоджує культурні ідентичності	критики глобалізації осуджують руйнування унікальних культурних ідентичностей та мов, що супроводжує міжнародний рух бізнесу та людей. у той же час інтернет та соціальні медіа прискорюють цю тенденцію навіть без руху людей та комерції.
Збільшує ймовірність пандемій	збільшене подорожування має потенціал збільшити ризик пандемій. випадки пандемій такі, як свинячий грип h1n1 у 2009 р. та коронавірус у 2020 та 2021 рр., є двома прикладами серйозних захворювань, що поширилися на кілька країн швидко.

Глобалізація мала кілька негативних наслідків для розвинених країн. Деякі негативні наслідки глобалізації включають тероризм, нестабільність робочих місць, коливання валют та нестабільність цін.

Це значна проблема у більшості розвинених країн. Завдяки всесвітній інтеграції люди багато подорожують. Трьогадх А. (2022) зазначає, що деякі з них виїжджають за кордон для навчання, бізнесу, відвідування родичів, роботи та доступу до медичних послуг. Однак не всі вони є абсолютно чесними. Багато терористів приїхали до іншої країни з робочою візою з прихованою метою вчинити терористичний акт. Це проблема, яка викликає страх серед громадян, які не можуть довіряти своїм сусідам. На жаль, терористи залучають молодих людей,

РОЗДІЛ 6. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ

мешканців країни, і переконують їх, що вони роблять правильні речі. Тому в суспільстві панує страх, недовіра та напруженість.

Перед глобалізацією кваліфіковані люди отримували роботу в урядових секторах та компаніях, де вони отримували високу зарплату. Робочі місця чекали на тих, хто закінчив коледжі та отримав ступінь. Люди звільнялися з роботи і швидко знаходили іншу. Завдяки глобалізації, багато людей шукає роботу по всьому світу. Роботодавці користуються дешевою працею. Звільнення може настати через незначну помилку, оскільки роботодавець може знайти кваліфікованого працівника, який готовий працювати за меншу зарплату.

В епоху, яка характеризується безпрецедентною взаємопов'язаністю, глобалізація революціонізувала спосіб роботи бізнесу, що створило як виклики, так і можливості для менеджерів, коли вони орієнтуються в складному міжнародному ландшафті, який виникає в результаті глобалізації (Табл. 6.6).

Таблиця 6.6

Викликів і можливості для менеджерів в умовах глобалізації

Аспект	Виклики	Можливості
Стиль керівництва	адаптація стилів керівництва до різних культур і контекстів	розвиток інклюзивних стилів лідерства, які сприяють інноваціям і транскордонній співпраці
Комунікація	подолання мовних бар'єрів і культурних відмінностей	використання технологій для глобального спілкування та співпраці, сприяння різноманітним і інклюзивним комунікаційним каналам
Управління талантами	залучення та утримання різноманітних талантів за кордоном	створення мультикультурних команд, які привносять різноманітні погляди та навички, залучаючи до глобального фонду талантів

Прийняття рішень	збалансування потреб та інтересів різноманітних зацікавлених сторін	використання різноманітних точок зору для більш обґрунтованих та інноваційних процесів прийняття рішень
Управління ризиками	навігація геополітичної нестабільності та коливань глобальних ринків	впровадження надійних стратегій управління ризиками, які враховують глобальні ризики та можливості
Розробка стратегії	адаптація стратегії до мінливої динаміки світового ринку	виявлення та використання тенденцій та можливостей міжнародного ринку
Інновації	стимулювання міжкультурних і транскордонних інновацій	створення середовища, яке заохочує обмін знаннями та експерименти між різними командами

Культурне розмаїття: одним із найголовніших викликів для менеджерів у глобалізованому середовищі є управління культурно різноманітними командами. Відмінності в стилях спілкування, трудовій етиці та культурних нормах можуть призвести до непорозумінь і конфліктів, вимагаючи від менеджерів розвитку міжкультурної компетентності та сприяння інклюзивному робочому середовищу.

Глобальна конкуренція: загострення глобальної конкуренції ставить перед менеджерами значні виклики. Вони повинні постійно впроваджувати інновації, оптимізувати процеси та диференціювати свої продукти чи послуги, щоб залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку. Нездатність адаптуватися до ринкової динаміки може призвести до втрати частки ринку та актуальності.

Управління талантами: наймання та утримання найкращих талантів у глобалізованій економіці є серйозною проблемою для менеджерів. Конкуренція за кваліфікованих професіоналів є жорсткою, і менеджери

РОЗДІЛ 6. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ

повинні розробляти стратегії, щоб залучати та утримувати таланти, а також формувати різноманітну робочу силу, яка відображає глобальний характер бізнесу.

Складність ланцюгів постачання: глобалізація призвела до дедалі складніших ланцюжків поставок, що охоплюють кілька країн і континентів. Менеджери повинні ефективно керувати цими заплутаними мережами, орієнтуватися в геополітичних ризиках і пом'якшувати збої, щоб забезпечити безперебійний потік товарів і послуг клієнтам у всьому світі.

Відповідність нормативним вимогам: навігація в різноманітних регуляторних середовищах у різних країнах є серйозною проблемою для менеджерів. Забезпечення відповідності місцевим законам, нормам і стандартам при збереженні операційної ефективності потребує ретельного планування, моніторингу та адаптації до мінливого нормативного ландшафту.

Доступ до глобальних ринків: глобалізація надає менеджерам неперевершений доступ до нових ринків і сегментів клієнтів у всьому світі. Використовуючи можливості глобального ринку, менеджери можуть розширити охоплення свого бізнесу, диверсифікувати потоки доходів і використовувати тенденції ринку, що розвиваються, для стимулювання зростання та прибутковості.

Різнороманіття талантів: глобалізація дозволяє менеджерам залучати різноманітні таланти з усього світу. Застосовуючи різноманітність та інклюзивність, менеджери можуть збирати команди з різними перспективами, навичками та досвідом, сприяючи творчості, інноваціям і здатності вирішувати проблеми в межах своїх організацій.

Технологічні досягнення: швидкий розвиток технологій революціонував спосіб роботи бізнесу в глобалі-

зованому світі. Менеджери можуть використовувати технології для оптимізації операцій, підвищення ефективності та сприяння безперебійному спілкуванню та співпраці через кордони, дозволяючи їм швидко адаптуватися до мінливої ринкової динаміки та вподобань клієнтів.

Стратегічне партнерство: глобалізація пропонує менеджерам можливості для встановлення стратегічного партнерства, альянсів і співпраці з міжнародними організаціями, постачальниками та зацікавленими сторонами. Налагоджуючи взаємовигідне партнерство, менеджери можуть використовувати взаємодоповнюючі сильні сторони та ресурси для досягнення спільних цілей, стимулювання інновацій та створення цінності для всіх залучених сторін.

Культурний обмін і навчання: глобалізація сприяє культурному обміну та можливостям навчання для менеджерів. Охоплюючи культурне розмаїття, менеджери можуть отримати цінну інформацію про різні культури, звичаї та бізнес-практики, покращуючи свою міжкультурну компетентність і навички глобального лідерства. Ця культурна обізнаність може допомогти менеджерам побудувати довіру, сприяти співпраці та ефективніше орієнтуватися в складному міжнародному бізнес-середовищі.

Глобалізація ставить перед менеджерами безліч викликів і можливостей у глобальному бізнес-середовищі, що постійно змінюється, хоча орієнтуватися в умовах глобалізації може бути складно, прийняття різноманітності, інновацій і співпраці може розширити можливості менеджерів для процвітання у взаємопов'язаному світі. Використовуючи можливості глобального ринку, розви-

РОЗДІЛ 6. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ

ваючи різноманітні таланти, охоплюючи технологічні досягнення, налагоджуючи стратегічні партнерства та охоплюючи культурний обмін, менеджери можуть позиціонувати свої організації для успіху на динамічному глобальному ринку.

Нестабільність цін – це значний ефект глобалізації на бізнес. Деякі люди створюють промисловість за кордоном, де вони отримують дешеві сировинні матеріали та робочу силу. Вони можуть зменшити виробничі витрати та продавати свою продукцію за низькою ціною. Через конкуренцію деякі високоякісні продукти відрізняються за ціною. Незважаючи на те, як Світова торгова організація намагалася контролювати коливання цін, їхні зусилля не є успішними. Ці компанії привертають споживачів за допомогою сучасних технологій. Успішний бізнес – для тих, хто може знайти конкурентну перевагу, особливо створюючи високоякісні продукти за низьку ціну.

Міжнародна торгівля купує та продає товари, використовуючи долар США. Ціна долара коливається щодня в розвинутих країнах, що призводить до незбалансованої економіки та неприродних цін на товари та послуги. Національні валюти найбільше постраждали від міжнародних організацій.

Критики глобалізації підтримують деглобалізацію, де країни ставлять під сумнів глобальну інтеграцію. Незалежність, особливо економічна незалежність, вважається кориснішою, ніж взаємозалежність з іншими країнами.

Наприклад, вплив пандемії COVID-19 на глобальні ланцюги постачання призвів до заторів та нестачі багатьох товарів, що напружило економіки різних країн.

Для прибічників деглобалізації перехід до використання місцевих сировини та продуктів мав сенс.

Проте, не лише країни деглобалізуються. Компанії також відмовляються від певних країн. Багато компаній закрили свої офіси в Росії та призупинили надання послуг у зв'язку з російсько-українською війною. Інші частково припинили там діяльність, як, наприклад, Sketchers, що призупинили поставки в Росію, але не онлайн-продажі.

У останні десятиліття компанії в певних секторах, зокрема виробництва, переміщували свою діяльність в інші країни, щоб скористатися низькими витратами на робочу силу. Однак останнім часом були спрямовані зусилля на зменшення залежності від країн, таких як Китай, та переведення виробництва на територію США, щоб продукти можна було постачати з США. Наприклад, Intel будує два заводи напівпровідників в центральному Огайо, а Hyundai будує завод з виробництва електро-мобілів та батарей у Джорджії.

6.3. КЛЮЧОВІ ТРЕНДИ ВИСОКОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізація представляє собою постійний феномен, який характеризується зростаючим зв'язком та взаємозалежністю між націями, індивідуумами та бізнесами у всьому світі. Цей процес включає інтеграцію економічних, політичних, соціальних та культурних систем через кордони, що призводить до збільшення потоків товарів, послуг, капіталу, людей та ідей.

Висока глобалізація відноситься до стану або рівня взаємозалежності між країнами, економіками, культура-

РОЗДІЛ 6. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ

ми та суспільствами, який характеризується широкими міжнародними потоками товарів, послуг, капіталу, інформації, технологій та людей. Це представляє собою найвищий рівень інтеграції в глобальній системі, де перешкоди для міжнародної торгівлі, інвестицій та комунікацій є мінімальними, а взаємодії між країнами часті та великі.

З економічної точки зору висока глобалізація відзначається значним зростанням міжнародної торгівлі та інвестицій. Бейсел А. С., Девід Л. А., Веннер Л. А. (2023) зазначають, що ключовими економічними показниками, є темпи зростання ВВП, обсяги торгівлі, витрати прямих іноземних інвестицій та відкритість економік перед зовнішніми ринками. Високо глобалізовані країни, як правило, мають велику частку ВВП, отриману від експорту та імпорту, що свідчить про високий рівень економічної взаємозалежності з іншими країнами. Крім того, багатонаціональні корпорації відіграють важливу роль у високій глобалізації, з операціями та ланцюжками постачання, що охоплюють кілька країн. Порівняльний аналіз може виявити закономірності корпоративних інвестицій, домінування на ринку та розподіл багатства в межах і між країнами (Табл. 6.7).

Таблиця 6.7

Ключові тренди високої глобалізації

Тренд	Характеристика
Інтернаціоналізація виробництва	зростання перетину кордонів у виробництві товарів та послуг, спричинене глобальною співпрацею, розширенням міжнародних ланцюгів постачання та інвестицій.
Зростання міжнародної торгівлі	посилення обміну товарами та послугами між країнами, що стимулює економічне зростання та сприяє глибшій інтеграції ринків.

Міжнародний перехід капіталу	збільшення переміщення капіталу між країнами через інвестиції, позики, придбання акцій та інші фінансові операції, що сприяє економічному розвитку та стабільності.
Міжнародна міграція праці	зростання кількості людей, що переїжджають за кордон для працевлаштування, навчання або інших цілей, що впливає на ринок праці та соціальні структури.
Зростання культурної інтеграції	посилення взаємовпливу та обміну міжнародними культурами через туризм, масові комунікації, міграцію та інші канали, що формує спільні цінності та ідеї.

У соціально-культурній сфері висока глобалізація сприяє більшій культурній обмін, різноманітності та взаємозв'язку. Порівняльні таблиці можуть представляти дані про патерни міграцій, міжнародний туризм, міжкультурну комунікацію та поширення культурних продуктів, таких як фільми, музика та література. Високо глобалізовані суспільства часто проявляють культурну гібридизацію, де різноманітні культурні елементи зливаються та впливають один на одного. Це явище можна спостерігати в засвоєнні глобалізованих норм, цінностей та способів життя, а також у поширенні міжнародних брендів та товарів споживання. Однак порівняльний аналіз також може виявити виклики, такі як культурна гомогенізація, втрата корінних культур та культурний опір глобалізації.

Висока глобалізація має глибокі наслідки для навколишнього середовища, оскільки збільшена економічна діяльність та споживання ресурсів призводять до знищення довкілля та змін клімату, що відображають екологічні показники, такі як викиди вуглецю, темпи знищення лісів, рівні забруднення та втрата біорізноманіття. Високо глобалізовані економіки часто проявляють

РОЗДІЛ 6. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ

вищі рівні видобутку ресурсів, споживання енергії та генерації відходів, що сприяє екологічним проблемам на глобальному рівні. Однак порівняльний аналіз також може показати зусилля у вирішенні цих проблем за допомогою міжнародного співробітництва, екологічного законодавства та ініціатив сталого розвитку.

У політичній сфері висока глобалізація впливає на динаміку міжнародних відносин, структури управління та геополітичні конфлікти. Порівняльні таблиці можуть надати відомості про політичні системи, дипломатичні відносини, витрати на військові цілі та участь у міжнародних організаціях. Високо глобалізовані країни часто прагнуть максимізувати свій вплив і інтереси в глобальних справах через дипломатичні альянси, економічні домовленості та військові втручання. Однак порівняльний аналіз також може виявити напруження і конфлікти, що виникають через конкурентні національні інтереси, проблеми суверенітету та різницю в силах між країнами.

В цілому висока глобалізація представляє собою складний та багатогранний феномен з великими наслідками для економік, суспільств, культур, довкілля та політики. Порівняльний аналіз дозволяє глибше розуміти закономірності, тенденції та розбіжності, пов'язані з високою глобалізацією, що сприяє розвитку більш ефективних стратегій управління, співробітництва та сталого розвитку в умовах глобалізованого світу.

Темп глобалізації зріс в останні роки та формується за рахунок стрімкого розвитку технологій зв'язку та транспорту, а також лібералізації торговельних та інвестиційних політик. Дані міжнародних організацій вказують на те, що стрімке зростання міжнародної торгівлі та

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

інвестицій є головними драйверами за цим збільшеним темпом. За допомогою зменшення торгових бар'єрів та виникнення нових технологій, які дозволяють швидко переміщувати товари, послуги та капітал через кордони, стрімке зростання міжнародної торгівлі та інвестицій є ключовим фактором за таким збільшеним темпом глобалізації, який ми спостерігаємо сьогодні. Однак інші фактори також відповідають за формування глобалізації сьогодні, до них входять прогрес технологій транспорту та зв'язку, зростання мультинаціональних корпорацій, розвиток глобальних фінансових ринків та поширення культурних та соціальних норм. Комбінація цих факторів призвела до все більш інтегрованих економік та суспільств у всьому світі, і, отже, ми спостерігаємо виникнення глобалізованого світу (Рис. 6.1).

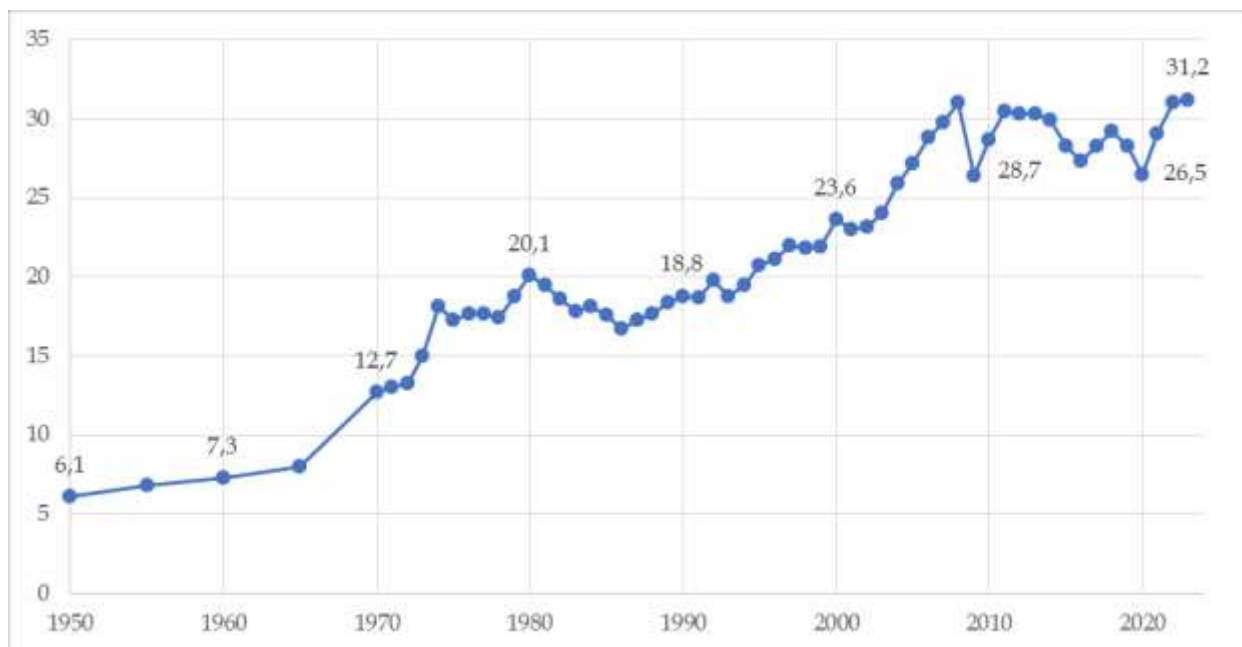


**Рис. 6.1. Вартість експорту товарів у відношенні до ВВП (загальна вартість експорту товарів, поділена на ВВП, виражена у відсотках).
The World Bank (2024)**

РОЗДІЛ 6. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ

Вплив глобалізації на економічний розвиток був як позитивним, так і негативним. Глобалізація відкрила шлях для нових ринків, підвищила торгівлю та інвестиції, та сприяла міжнародним перенесенням технологій та знань, це сприяє більшому економічному зростанню, покращенню продуктивності та створенню робочих місць у численних областях світу. Однак глобалізація також призвела до посилення конкуренції, розриву у доходах та забруднення довкілля в певних регіонах.

Безсумнівно, глобалізація породила як позитивні, так і негативні наслідки для економічного розвитку. Щоб скористатися цими результатами, уряди повинні адаптуватися і використовувати можливості, що відкриває глобалізована економіка.

Існують кілька стратегій, які уряди та бізнес можуть впроваджувати для адаптації та використання можливостей глобалізованої економіки, таких як інвестування у освіту та навчання, диверсифікація галузей промисловості, розвиток інфраструктури, підтримка малих та середніх підприємств (МСП), впровадження екологічних та соціальних стандартів, просування іноземних інвестицій, а також просування мереж і співпраця.

Інвестування в освіту та навчання: уряди та бізнес можуть інвестувати в освіту та навчання для підвищення кваліфікації робочої сили та підвищення їх конкурентоспроможності в глобалізованій економіці. Це може включати надання навчальних програм для працівників, підтримку професійної та технічної освіти та інвестування в науково-дослідну діяльність.

Диверсифікація галузей промисловості: уряди та бізнес можуть диверсифікувати свої економіки та галузі промисловості для зменшення залежності від однієї га-

лузі або ринку. Це може допомогти зменшити вплив економічних шоків і підвищити стійкість до глобальних економічних тенденцій.

Розвиток інфраструктури: уряди можуть інвестувати в інфраструктуру, таку як дороги, порти та аеропорти, для полегшення торгівлі та приваблення іноземних інвестицій. Це може допомогти підвищити ефективність та конкурентоспроможність місцевих підприємств, збільшити торгові потоки та створити можливості працевлаштування.

Підтримка малих та середніх підприємств (МСП): уряди можуть надавати підтримку МСП, щоб допомогти їм конкурувати з більшими фірмами в глобалізованій економіці. Це може включати доступ до фінансування, сприяння доступу на ринок та надання навчальних та консультаційних послуг.

Впровадження екологічних та соціальних стандартів: уряди та бізнес можуть впроваджувати екологічні та соціальні стандарти для забезпечення сталого економічного розвитку. Це може включати впровадження екологічних нормативів для зменшення забруднення та відходів, просування сталого використання ресурсів та захист прав працівників.

Просування іноземних інвестицій: уряди можуть просувати іноземні інвестиції, пропонуючи стимули, такі як податкові пільги, кредити під низький відсоток та спрощені регуляції. Це може допомогти залучити іноземні інвестиції та створити нові можливості працевлаштування.

Співпраця та мережевий розвиток: уряди та бізнес можуть співпрацювати та створювати мережі з іншими країнами та галузями для обміну знаннями, екс-

пертизою та найкращими практиками. Це може допомогти покращити конкурентоспроможність, отримати доступ до нових ринків та створити нові бізнес-можливості.

Загалом, глобалізація призвела до широкого спектру як позитивних, так і негативних впливів на економічний розвиток в різних регіонах та галузях промисловості. Урядам та бізнесу потрібно адаптуватися та використовувати можливості глобалізованої економіки, забезпечуючи при цьому баланс між можливостями та викликами глобалізації для економічного розвитку.

Забезпечення балансу між можливостями та викликами глобалізації для економічного розвитку є важливим для використання можливостей глобалізації, а також зменшення її негативного впливу на суспільство та навколишнє середовище. Цей баланс потребує комплексного підходу, який враховує різні аспекти глобалізованої економіки.

Урядам та бізнесу слід використовувати комплексний підхід, який надає перевагу інклюзивному економічному зростанню, підтримці інновацій та технологічних досягнень, сприянню сталому розвитку, акцентуванню на міжнародній співпраці, інвестуванню в освіту та розвиток навичок, а також впровадженню ефективних регулятивних каркасів.

6.4. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСІВ ТА ВИРОБНИЦТВА, РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інтернаціоналізація фінансових ринків є невід'ємною частиною сучасної економіки та бізнес-середовища. Це стосується процесу, коли фінансові ринки стають все

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

більш взаємопов'язаними, впливаючи на глобальні події та рішення та піддаючись їхньому впливу. Це вкрай важливо для розуміння того, як будь-які локальні економічні зміни можуть мати хвилевий вплив (**англ. wave effect**) на всіх континентах.

Інтернаціоналізація фінансових ринків – це процес, завдяки якому фінансові системи починають безперебійно функціонувати за межами рідних країн. Ця інтеграція забезпечує вільний потік капіталу та фінансових операцій по всьому світу, дозволяючи учасникам ринку працювати на різних ринках без географічних обмежень Рис. 6.2.

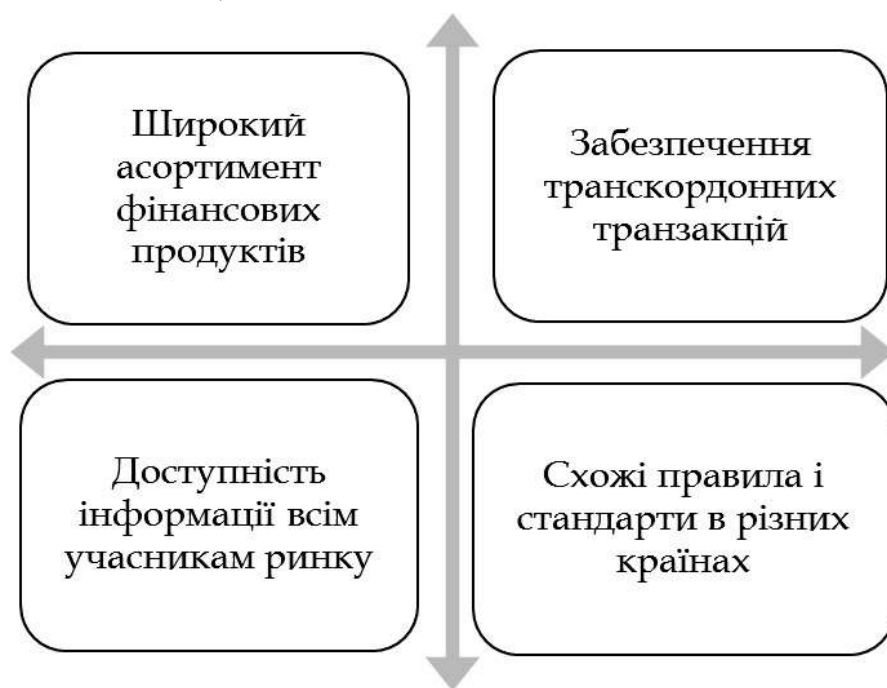


Рис. 6.2. Основні характеристики інтернаціоналізованого фінансового ринку

Інтернаціоналізація фінансових ринків сягає своїм корінням у XIX століття, коли золоті стандарти використовувалися для розрахунків за міжнародними боргами, що дозволило легше інвестувати між країнами. Тим не менш, історія не буде повною без визнання наслідків

212

Другої світової війни, яка породила нову глобальну фінансову архітектуру з такими установами, як Міжнародний валютний фонд і Світовий банк. Наступна цифрова революція наприкінці ХХ століття ще більше прискорила цю інтеграцію, зробивши сьогоденні глобальні фінансові ринки тісними та взаємозалежними.

Стегер М. Б. (2023) зазначає, що інтернаціоналізація фінансових ринків відбувається через технологічні досягнення, зміну політики та динаміку ринку. Ці перетворення допомагають стерти бар'єри, які традиційно перешкоджали транскордонній фінансовій діяльності. Цей процес покращує глобальну мобільність капіталу, полегшуючи інвесторам переміщення коштів через кордони, а підприємствам – вихід на міжнародні ринки для торгівлі та інвестицій.

Мобільність капіталу: це стосується свободи переміщення капіталу чи інвестицій через кордони без регулювання чи бар'єрів, ключовими елементами, які полегшують цей процес є:

Економічна лібералізація: спрямована на реалізацію економічних реформ, що зменшують роль уряду в економіці, тим самим підвищуючи ефективність ринкових операцій, таких як вільна торгівля та дерегуляція. Це ключовий чинник у інтернаціоналізації фінансових ринків шляхом сприяння конкурентоспроможності та формування сприятливого середовища для підприємництва.

Зростання ПІІ: збільшення прямих іноземних інвестицій сприяє інтернаціоналізації фінансових ринків, оскільки компанії віддають свої операції для виконання глобальних операцій.

Технологічний розвиток: особливо цифровізація є основою для швидких і простих трансакцій, тим самим сприяючи інтернаціоналізації.

Наслідки інтернаціоналізації: це включає як позитивні впливи, такі як сприяння економічному зростанню, ефективному розподілу ресурсів та захист від місцевих економічних спадів, так і негативні впливи, такі як підвищення системних ризиків, потенційні фінансові кризи та збільшена вразливість до глобальних шоків.

Вплив інтернаціоналізації на фінансові ринки: значні зміни включають вплив на ліквідність та волатильність ринку, збільшення схильності до коливань обмінного курсу та вплив на інвестиційну та торговельну діяльність.

Інтернаціоналізація фінансових ринків – це поступовий процес, який розгортається в окремі етапи. До них можна віднести (Рис. 6.3).



Рис. 6.3. Етапи інтернаціоналізації фінансових ринків

Яскравий приклад цих етапів можна побачити на китайських фінансових ринках. Суворе регулювання та зосередженість на внутрішніх силах попередніх років

поступилися місцем повільній, але постійній лібералізації, що призвело до більшої відкритості для іноземних інвесторів. Технології також зіграли величезну роль у просуванні фінансових операцій, що призвело до того, що Китай утримує значну позицію на світових фінансових ринках.

Розуміння цих етапів і факторів, що обумовлюють цей процес, має важливе значення для прийняття обґрунтованих фінансових рішень у сучасному взаємопов'язаному фінансовому світі.

Глобалізація фінансів стала визначальною рисою сучасного світу, перетворюючи спосіб взаємодії економік, підприємств і споживачів. Ця інтернаціоналізація фінансових ринків не відбулася без причин. Кілька факторів, як макроекономічні, так і технологічні, підтримали і продовжують просувати це явище вперед. Також важливу роль відіграли зміни в регулюванні.

Макроекономічні фактори, що сприяють інтернаціоналізації фінансових ринків, оскільки, це складний процес, спричинений рядом макроекономічних факторів. Серед цих факторів: лібералізація економічних політик, ініціативи з інтеграції ринків, розширення міжнародної торгівлі та фінансові інновації на глобальному рівні.

Лібералізація економічних політик: багато урядів поступово послаблюють свої фінансові регуляції, видаляючи бар'єри і обмеження на іноземні інвестиції. Цей перехід до лібералізації сприяє входу глобальних гравців на внутрішні ринки та підтримує потік капіталу через кордони.

Ініціативи з інтеграції ринків: багатонаціональні угоди, спрямовані на досягнення більшої економічної співпраці, такі як Європейський Союз та Північноамериканський

риканська угода про вільну торгівлю, внесли значний внесок у інтеграцію фінансових ринків. Ці ініціативи сприяють уніфікації фінансового регулювання та пом'якшують торгові бар'єри, дозволяючи ринкам вільніше взаємодіяти між собою.

Розширення міжнародної торгівлі: зі зростанням міжнародних корпорацій та ескалацією міжнародної торгівлі збільшилася і попит на різноманітні фінансові послуги, включаючи торговельне фінансування, валютні послуги та управління ризиками. Цей більший попит на міжнародні фінансові послуги природно призвів до розвитку глобальних фінансових ринків.

Фінансові інновації: Зростання нових фінансових продуктів і похідних є ще одним потужним механізмом інтернаціоналізації фінансових ринків. Ці інноваційні фінансові інструменти, з їх можливістю управління та передачі ризиків, полегшують інвесторам та бізнесу навігацію на глобальних фінансових ринках. У останні десятиліття технологічні досягнення виявилися революційними в розвитку інтернаціоналізації фінансових ринків. Еволюція технологій сприяла новому рівню можливостей в фінансовій галузі, впливаючи на доступність, функціональність та ефективність фінансових ринків.

Електронна торгівля: інновації в електронних торгових платформах перетворили методи торгівлі, помітно розширивши доступність та швидкість фінансових транзакцій. Ці платформи дозволяють учасникам ринку інвестувати на міжнародних ринках незалежно від географічних або часових обмежень.

Технологія блокчейну: поява технології блокчейну та криптовалют, таких як Bitcoin, переосмислили грошові транзакції, створюючи нову екосистему без кордонів та руйнуючи традиційні банківські системи.

Фінтех: відноситься до інтеграції технологій у фінансові послуги для покращення їхньої доставки. Від мобільних банківських і платіжних додатків до робо-консультантів та високочастотної торгівлі, Фінтех змінює глобальний ландшафт фінансування, інвестицій та управління грошима.

Веймут Ст. (2023) стверджує, що інтернаціоналізація фінансових ринків також глибоко пов'язана з трансформаційними змінами в регулюванні. Різні юрисдикції пережили значні зміни у своєму регуляторному середовищі, що стимулює еволюцію та розширення їх відповідних фінансових ринків.

Фінансова дерегуляція: процес фінансової дерегуляції, тобто зниження урядових обмежень фінансової галузі, відіграв важливу роль в цьому процесі. Ця дерегуляція розширила коло доступних фінансових інструментів та послуг, полегшила банківську діяльність та сприяла конкуренції, що всі разом стимулює ліквідність і глибину ринку.

Створення міжнародних регуляторних органів: створення міжнародних фінансових регуляторних органів, таких як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Банк міжнародних розрахунків, подальше підштовхнуло інтернаціоналізацію фінансових ринків. Ці організації впроваджують глобально прийняті стандарти, що сприяє інтеграції внутрішніх фінансових ринків з глобальним ринком.

Гармонізація стандартів обліку: гармонізація стандартів обліку через зусилля інституцій, таких як Міжнародна рада зі стандартів фінансової звітності, також сприяла інтернаціоналізації. Зі стандартизованим звітністю стає легше для глобальних інвесторів зрозуміти

та оцінити фінансові звіти, що сприяє перехресним інвестиціям.

Глобалізація – ще одна значуща сила, яка підтримує міжнародну інтернаціоналізації фінансових ринків. Забезпечуючи рамки для збільшеної міжнародної взаємодії, глобалізація переформатовує фінанси по-особливому.

Рух капіталу та інвестицій: одним з основних наслідків глобалізації стало збільшення руху капіталу та інвестицій через кордони. Прямі інвестиції закордонних компаній, інвестиційна діяльність міжнародних корпорацій та портфельні інвестиції міжнародних інвесторів зазнало зростання. Ця міжнародна рухливість капіталу та інвестицій свідчить про високий рівень інтеграції ринку, важливу характеристику інтернаціоналізації.

Гомогенізація фінансових практик: глобалізація також призводить до гомогенізації фінансових практик та норм. Оскільки економіки стають більш взаємопов'язаними, вони починають використовувати універсальні управлінські та бізнес-практики, включаючи фінансові, сприяючи більш синхронному глобальному фінансовому ринку.

На думку Лі Ф. Х., Дженніфер Дж. Ч. (2023) інтернаціоналізація фінансів, виробництва та розвиток інформаційних технологій є взаємопов'язаними явищами, які сформували глобальний економічний ландшафт. Ці процеси революціонізували спосіб виробництва, обміну та споживання товарів і послуг у глобальному масштабі.

Інтернаціоналізація виробництва означає зростаючу інтеграцію виробничої діяльності через національні кордони. Блум П. (2023) пов'язує це з глобальним розпорощенням виробничих процесів, зумовленим такими факторами, як витрати, доступ до ринку та технологічний

РОЗДІЛ 6. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ

прогрес. Цьому явищу сприяли лібералізація торгівлі, вдосконалення транспорту та зв'язку, а також зростання транснаціональних корпорацій (Табл. 6.8).

Таблиця 6.8

Ключові особливості інтернаціоналізації виробництва

Глобальні ланцюги створення вартості	виробничі процеси фрагментовані та розподілені між кількома країнами, кожна з яких спеціалізується на конкретних завданнях або компонентах.
Аутсорсинг і офшоринг	компанії переміщують певну виробничу діяльність (аутсорсинг) або цілі операції (офшоринг) до країн із меншими витратами чи досвідом.
Прямі іноземні інвестиції (ПІІ)	МНК інвестують в зарубіжні країни для створення виробничих потужностей, придбання ресурсів, доступу до нових ринків і отримання порівняльних переваг.
Управління ланцюгом поставок	ефективна координація та управління постачальниками, виробниками та дистриб'юторами за кордоном для оптимізації виробництва та розподілу.

Розвиток інформаційних технологій охоплює постійний прогрес та інновації в цифрових інструментах, системах та інфраструктурі для обробки, передачі та зберігання даних. Інформаційні технології зробили революцію в різних аспектах людського життя, включаючи комунікацію, торгівлю, освіту та управління. Ключові інновації в ІТ включають Інтернет, мобільні технології, хмарні обчислення, штучний інтелект і блокчейн (Табл. 6.9).

Інтернаціоналізація фінансів та виробництва посилюється через розвиток інформаційних технологій, ключовими чинниками цього процесу є зменшення витрат, розширення ринку, оптимізація ресурсів. Підключення, цифровізація, автоматизація, використання даних позитивно впливає на світову економіку, оскільки відбувається покращення торгівлі, інвестицій та стимулюється

економічне зростання, що стимулює інновації, продуктивність, конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій, які створюють глобальні ланцюги постачання, інвестування в зовнішні ринки та розробляють цифрові платформи, послуги і рішення.

Таблиця 6.9

Основні особливості розвитку інформаційних технологій

Інтернет і підключення	поширення інтернету з'єднало людей, компанії та пристрої по всьому світу, забезпечивши миттєвий зв'язок і доступ до інформації.
Цифровізація та автоматизація	процеси, послуги та транзакції оцифровуються та автоматизуються, покращуючи ефективність, точність та масштабованість у різних секторах.
Великі дані та аналітика	великі обсяги даних збираються, аналізуються та використовуються для отримання розуміння, прийняття обґрунтованих рішень і підвищення ефективності та інновацій.
Кібербезпека та конфіденційність	заходи та протоколи впроваджуються для захисту цифрових активів, мереж і конфіденційності від кіберзагроз, зломів і несанкціонованого доступу.

Інтернаціоналізація фінансів, виробництва та розвиток інформаційних технологій є двома трансформаційними силами, які змінили глобальний економічний ландшафт. Незважаючи на те, що вони відрізняються своїми особливостями та рушійними факторами, дані явища відіграють вирішальну роль у стимулюванні глобалізації, інновацій та економічного розвитку. Розуміння їх динаміки та взаємодії має важливе значення для глобальної економіки.

РЕЗЮМЕ

У цьому розділі розглянуті основні аспекти глобалізації та її вплив на локальні економічні та соціальні системи. Особлива увага приділена визначенню терміну «глобалізація» та його використанню в різних галузях, таких як політика, економіка, промисловість, маркетинг та соціологія. Також розкрито соціальні наслідки глобалізації, включаючи місцеві реакції на глобалізаційні процеси та вплив на ринки праці та рух робочої сили. Наведено ключові тренди високої глобалізації, враховуючи інтернаціоналізацію фінансів та виробництва, а також розвиток інформаційних технологій. Розкрито зв'язки між глобалізацією та локалізацією, а також визначаються можливі стратегії адаптації для різних галузей та регіонів, щоб оптимізувати вигоди від глобалізаційних процесів і зменшити негативний вплив на локальні спільноти.

КЕЙС

Метою цієї вправи є поглиблення розуміння концепцій глобалізації та локалізації, їх наслідків і впливу на різні аспекти бізнес-операцій.

1. Розпочніть з проведення дослідження щодо глобалізації та локалізації (визначення, ключові характеристики та способи їх реалізації в різних галузях та регіонах).

2. Визначте приклади компаній, які успішно втілюють стратегії глобалізації та локалізації. Проаналізуйте їх підходи та вплив на їх бізнес-продуктивність.

3. Оберіть два приклади – один, який акцентується на глобалізації, та інший – на локалізації. Ці приклади мають ілюструвати реальні компанії, які протистоять

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

викликам та можливостям, пов'язаним з глобальним розширенням та зусиллями щодо локалізації.

4. Проаналізуйте кожен кейс, враховуючи такі фактори, як стратегії входу на ринок, управління ланцюгом постачання, культурна адаптація та роль технологій.

5. На основі вашого дослідження та кейсів ідентифікуйте та проаналізуйте наслідки глобалізації та локалізації для бізнесу. Розгляньте аспекти, такі як динаміка ринку, поведінка споживачів, управління талантами, мінімізація ризиків та інновації.

6. Обговоріть потенційні переваги та виклики, пов'язані зі стратегіями глобалізації та локалізації. Розгляньте, як ці стратегії впливають на різних зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, співробітників, акціонерів та місцеві громади.

7. Розробіть гіпотетичні сценарії, які ілюструють різні ситуації, пов'язані з глобалізацією та локалізацією (наприклад, розгляньте сценарій, в якому компанія розширюється на новий міжнародний ринок і повинна визначити найбільш придатну стратегію входу на цей ринок).

8. Здійсніть групове обговорення, де учасники можуть поділитися своїми враженнями, перспективами та досвідом, пов'язаним з глобалізацією та локалізацією. Заохочуйте учасників обговорювати проблеми, з якими вони стикаються у власних організаціях, та обговорювати потенційні рішення.

9. Підсумуйте ключові висновки з обговорення та заохочуйте учасників рефлексувати над тим, як вони можуть застосувати ці узагальнення у своїх власних ролях та організаціях.

СЛОВНИК

Глобалізація – це процес зростаючої взаємозалежності та інтеграції економік, політики, культури та інших аспектів життя між країнами та регіонами світу.

Локалізація – це адаптація продукту, послуги або бізнес-стратегії до вимог та умов конкретного регіону, ринку або культурного середовища.

Міжнародна торгівля – обмін товарами та послугами між різними країнами та регіонами світу.

Інвестиції – вкладення грошей або ресурсів у підприємства, проекти або активи з метою отримання прибутку або доходу в майбутньому.

Мультинаціональна корпорація – велика компанія, яка має підрозділи або операції в кількох країнах або регіонах світу.

Інтернаціоналізація – це процес розширення діяльності підприємства за межі національних кордонів, зазвичай шляхом входження на міжнародні ринки.

Фрагментація – це процес розпаду або поділу цілісного об'єкта, системи або процесу на менші частини або компоненти, які можуть функціонувати окремо або відокремленого від головного компонента. У контексті бізнесу або економіки, фрагментація може відноситися до розділення ринку на окремі сегменти або до розподілу виробничих або сервісних процесів на окремі етапи або компоненти.

Глобальна стратегія – стратегія підприємства, спрямована на розширення діяльності та налагодження присутності на міжнародних ринках.

Місцева культура – унікальні традиції, звичаї, мова та цінності, характерні для певного регіону, міста або спільноти.

Глобальна конкуренція – конкуренція між підприємствами з різних країн та регіонів, яка полягає у боротьбі за ринкову частку та клієнтів у всьому світі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Shenkar O., Yadong L., Tailan Ch. International business. Routledge. 2021. 772 p.
2. Fornahl D., Grashof N., eds. The globalization of regional clusters: between localization and internationalization. Edward Elgar Publishing. 2021. 240 p.
3. Zhao W., Tröhler D., eds. Euro-Asian encounters on 21st-century competency-based curriculum reforms: Cultural views on globalization and localization. Springer Nature. 2021. 255 p.
4. Ruchika G. et al., eds. Transitioning from globalized to localized and self-reliant economies. IGI Global. 2021. 256 p.
5. Lautensach Al. K. «Localization and globalization of core adaptive knowledge.» Knowledge For The Anthropocene. Edward Elgar Publishing. 2021. 416 p.
6. Kotabe M., Helsen Kr. Global marketing management. John Wiley & Sons. 2022. 800 p.
7. Trägårdh L., ed. State and civil society in Northern Europe: The Swedish model reconsidered. Berghahn books. 2022. 296 p.
8. Beissel A. S., David L. A., Wenner L. A.. Sport, Globalization, and Glocalization'. Oxford: Oxford University Press. 2023.
9. Exports of goods and services (% of GDP). The World Bank. 2024. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS>
10. Steger M. B. et al. Globalization. University of California Press. 2023. 364 p.
11. Weymouth St. Digital Globalization: Politics, Policy, and a Governance Paradox. Cambridge University Press. 2023.
12. Li Ph. H., Jennifer J. Ch. The glocalization of early childhood curriculum: Global childhoods, local curricula. Taylor & Francis. 2023. 178 p.
13. Bloom P. Authoritarian capitalism in the age of globalization. Edward Elgar Publishing. 2023. 242 p.

РОЗДІЛ 7

СТРАТЕГІЯ ПЛАНУВАННЯ

Планування не говорить нам,
що ми робитимемо завтра.
Воно говорить нам, як ми повинні діяти сьогодні,
щоб упоратись із невизначеністю майбутнього;
як ми можемо краще підготуватись
до розв'язання проблем, що виникають /
Пітер Друкер

Вступ

7.1. Зміст та значення планування в міжнародній компанії

7.2. Принципи та етапи планування в міжнародному менеджменті

7.3. Види, форми та рівні планування

7.4. Стратегічне планування в міжнародній компанії

Резюме

Кейс

Словник

Література

ВСТУП

Посилення глобалізаційних тенденцій в сучасній світовій економіці, поглиблення процесів міжнародного поділу праці, зростаюча складність сучасного бізнесу зі швидкими технологічними змінами, динамічні зміни в уподобаннях споживачів і зростаюча жорстка конкуренція сприяють формуванню і використанню специфічних конкурентних переваг, які виникають лише за умови

здійснення міжнародних операцій, які в свою чергу потребують впорядкованих операцій не лише в поточному стані, але й у майбутньому.

Для того, аби бути ефективною, розвивати свій потенціал та конкурувати на сучасному світовому ринку, компанії повинні оперативно використовувати будь-які сприятливі можливості для ведення бізнесу з географічної точки зору та реагувати на зміни, що відбуваються як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Це вимагає чіткого визначення місії компанії, шляхів її досягнення, розуміння методів конкурентної боротьби. У свою чергу визначення конкурентних позицій компанії вимагає ретельної оцінки сильних і слабких сторін компанії порівняно з її конкурентами, прогнозування можливих політичних, економічних і соціальних змін серед існуючих і потенційних споживачів, а також аналізу впливу нових технологій на методи ведення бізнесу.

Тому у процесі управління компанією постає головне завдання – планування її діяльності на майбутнє, яке повинно враховувати всі можливі напрямки розвитку тих чи інших подій.

7.1. ЗМІСТ ТА ЗНАЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

Планування є найбільш фундаментальною функцією управління. Компанія може досягти успіху в ефективному використанні своїх людських, фінансових і матеріальних ресурсів лише тоді, коли її керівництво заздалегідь визначає свої цілі та методи їх досягнення.

З позиції менеджменту планування розглядають як одну з функцій управління та засіб узгодження дій учас-

ників діяльності. Планування є первісною, з основних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація та контроль), оскільки прийняті в процесі планування рішення визначають подальшу стратегію діяльності компанії та характер виконання всіх інших функцій управління. Тому, основна сутність планування полягає у вмінні сформулювати цілі організації, передбачити результати її діяльності і ресурси, які необхідні для досягнення поставлених цілей.

Планування включає два важливі елементи: *цілі* – як напрям управлінських рішень, що формують бажані результати для компанії, підрозділу, команди, окремих осіб та *плани*, як документи, які описують, як будуть досягнуті цілі (розподіл ресурсів, графіки та інші необхідні дії для досягнення цілей).

Планування як функція менеджменту – це процес визначення цілей діяльності компанії та прийняття рішень щодо шляхів її досягнення. Фактично, це процес визначення курсу дій для досягнення бажаних результатів. Варто зазначити, що планування є динамічним процесом, оскільки змушує організацію рухатися та змінюватися відповідно до відповідних змін у зовнішньому середовищі. Це процес безперервної оцінки та переоцінки цілей, ресурсів, напрямків, можливостей, та проблем організації та перетворення їх для задоволення її потреб.

Для міжнародної компанії, на відмінну від компанії, що функціонує лише на національному ринку, при здійсненні планування своєї діяльності, основною відмінністю є зміст та специфіка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу і ринку та його аналіз. Середовище організацій, які діють на міжнародному ринку характеризується підвищеною складністю, оскільки при виході на

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

міжнародні ринки компанії необхідно враховувати відмінності в правовому, культурному, політичному, технологічному тощо аспектах

Результатом процесу планування є отримання відповідей на наступні питання:

– *Яка поточна ситуація в компанії?* Передбачає оцінку сильних та слабких сторін компанії для визначення її реальних цілей.

– *Яких цілей компанія хоче досягнути в майбутньому?* Передбачає, на основі оцінки можливостей та загроз в середовищі, що оточує компанію визначити, якими мають бути її цілі та, які перешкоди можуть завадити досягненню цих цілей.

– *Які ресурси будуть потрібні?* Передбачає оцінку наявних і потенційних ресурсів, необхідних для досягнення цілей компанії.

– *Як це буде зроблено?* Передбачає, по-перше, визначення завдань, заходів, проектів, програм тощо, необхідних для досягнення цілей, і по-друге, формулювання стратегій, політики, процедур, методів, стандартів і бюджетів для вищезазначених цілей.

– *Хто це буде робити?* Передбачає розподіл обов'язків між різними менеджерами щодо внеску, який вони, як очікується, зроблять для досягнення цілей компанії. Цьому передуює розбивка загальних цілей фірми на сегментні цілі, в результаті чого виділяють цілі підрозділів, відділів, секцій та індивідуальні цілі.

– *Коли це буде зроблено?* Передбачає визначення часу та послідовності дій для виконання різних заходів і проектів та їх частин.

РОЗДІЛ 7. СТРАТЕГІЯ ПЛАНУВАННЯ

Сутність планування в міжнародній компанії охоплює такі аспекти:

- формулювання цілей розвитку компанії (підрозділу, відділу) на певний період;
- визначення завдань та засобів їх досягнення;
- виявлення ресурсів, необхідних для реалізації поставлених цілей.

Процес планування допомагає менеджерам орієнтуватися в майбутньому та має численні переваги для компанії, а саме:

- *зосереджує увагу на цілях.* Постановка цілей є першим кроком у плануванні. Планування спрямоване на досягнення цілей компанії. Якщо цілі чітко визначені, виконання планів також буде спрямоване на досягнення цих цілей.

- *забезпечує ефективне використання ресурсів.* Планування робить використання людських і матеріальних ресурсів максимально ефективним, що сприяє кращому їх використанню і, таким чином, мінімізації витрат.

- *зменшує невизначеність.* Невизначеність майбутнього створює великий ризик для стійкості бізнесу, оскільки завжди важко управляти змінами. Жодна компанія не може контролювати економічне та конкурентне середовище в майбутньому. Здатність передбачати виклики та мати плани на випадок непередбачених ситуацій є найкращою альтернативою для компанії.

- *сприяє контролю.* Планування допомагає менеджерам виконувати їхню функцію контролю. Планування та контроль нероздільні в тому сенсі, що незаплановані дії не можна контролювати, оскільки контроль включає утримання діяльності в заздалегідь визначеному курсі

шляхом виправлення відхилень від планів. Планування допомагає контролювати, створюючи стандарти контролю. Воно встановлює цілі та стандарти ефективності, які є важливими для виконання функції контролю.

- *заохочує інновації та креативність.* Зберігаючи фокус на необхідності досягнення мети, співробітники або керівництво можуть помітити нові можливості для розвитку бізнесу, запропонувати нові продукти чи послуги або відкрити нові цільові ринки.

- *покращує мотивацію.* Хороша система планування залучає до цього процесу менеджерів усіх рівнів, що покращує їхню мотивацію. Це покращує мотивацію працівників також тому, що вони чітко знають, чого від них очікують.

- *підвищує конкурентоспроможність.* Ефективне планування дає компанії конкурентну перевагу над іншими підприємствами, які не мають планування або мають неефективне планування. Планування передбачає отримання реалістичного уявлення про сильні та слабкі сторони компанії, а також виявлення прогалин і вразливостей конкурентів. Також планування допомагає виявити зростаючі ринки та вийти на них з новими продуктами чи послугами раніше, ніж будь-який інший конкурент.

- *сприяє досягненню кращої координації дій в компанії.* Ефективне планування дає ясність щодо обов'язків і очікувань кожного підрозділу, відділу, команди чи навіть члена команди, що допомагає переконатися, що дії не дублюються (не збігаються), що покращує координацію їх взаємодії. Крім того, це допомагає визначити, яка діяльність є недоцільною і не сприяє досягненню мети. Усунення такої діяльності не тільки зменшить

РОЗДІЛ 7. СТРАТЕГІЯ ПЛАНУВАННЯ

втрата та заощадить час і ресурси, але й підвищить продуктивність і мотивацію.

Крім того, планування є інтелектуальним процесом і вимагає здатності мислити як абстрактно, так і конкретно, візуалізувати, описувати та формувати ідеї й образи майбутніх очікувань та бажань. Планування потребує інтелектуальних здібностей, щоб передбачати можливості та загрози в середовищі (зовнішньому та внутрішньому) фірми, діагностувати проблеми, розробляти альтернативні варіанти дій та аналізувати їх для вибору правильного курсу. Хоча планування є діяльністю інтелектуального мислення, воно насамперед є прагматичним і орієнтованим на дії. Планування передуює дії і часто описується як заздалегідь спланована дія. Думати, перш ніж діяти, і приймати рішення, перш ніж діяти, є частиною культури планування.

Зміст планування в управлінні компанією полягає в намаганні завчасно врахувати, за можливості, усі внутрішні та зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку компанії. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним підрозділом і всією фірмою.

Класичний підхід, до трактування планування в менеджменті розглядає його як передбачення майбутнього. Проте в сучасних умовах, планування визначають не тільки як вміння спрогнозувати майбутнє компанії, але й передбачити будь-які несподівані ситуації, які можуть виникнути в подальшому, і знайти шляхи їхнього подолання. Компанія не може повністю усунути ризик у своїй діяльності, але має бути спроможною управляти ним шляхом ефективного передбачення.

Тобто, планування – це не тільки уміння спрогнозувати усі необхідні дії, а й спосіб передбачити проблеми, що можуть виникнути, а отже, і можливість їх успішно вирішити.

7.2. ПРИНЦИПИ ТА ЕТАПИ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Планування в міжнародному менеджменті опирається на базові положення – принципи планування, які визначають характер і зміст здійснення діяльності компанії. Їх дотримання створює сприятливі передумови для ефективного розвитку компанії та знижує ризики негативних результатів планування.

Базовими принципами планування в компанії є наступні.

Принцип єдності (системності) означає, що планування в економічних організаціях має бути системним, тобто всі плани компанії повинні бути єдиною взаємоузгодженою системою планів її функціональних підрозділів. Це означає наявність взаємозв'язку між підрозділами, який здійснюється на основі координації на горизонтальному та вертикальному рівні, а всі плани, створені в компанії є не просто сукупністю (набором) документів, а їх взаємопов'язаною системою.

Принцип безперервності означає, що процес планування у компанії повинен здійснюватися безперервно (постійно) в межах визначеного циклу, а розроблені плани повинні оперативно коригуватися відповідно до результатів виконання попередніх планів і з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Принцип гнучкості (адаптивності) пов'язаний з принципом безперервності, та означає, що плани і про-

РОЗДІЛ 7. СТРАТЕГІЯ ПЛАНУВАННЯ

цеси планування повинні мати можливість змінювати свій напрямок у зв'язку з непередбачуваними обставинами. Тобто плани мають складатися так, щоб їх можна було корегувати відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Тому плани, як правило, містять так звані резерви планування, які не можуть бути надто великими, інакше плани виявляться неточними, а за низьких резервів – вимагатимуть частих змін.

Принцип точності означає, що кожен план повинен бути настільки конкретним і детальним, наскільки це дозволяють внутрішні і зовнішні умови діяльності компанії.

Принцип участі означає, що всі члени компанії, незалежно від їхнього статусу або завдань, беруть участь у запланованій діяльності.

Основні принципи планування взаємопов'язані та переплетені між собою і сприяють досягненню найкращих економічних показників в компанії.

Як вже зазначалося, серед основних функцій управління компанією (планування; організація; мотивація і контроль) саме плануванню належить провідна роль. Планування передбачає складання плану діяльності компанії на майбутній визначений період, а також контроль за виконанням цього плану з можливістю його коригування у зв'язку зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища компанії [4, с. 5]

Тобто, кінцевим результатом процесу планування є план, в якому акумулюється комплекс завдань, що конкретизують намічені цілі. Ці завдання необхідно виконати у визначеному порядку і послідовності в установлені строки.

Отже, **план** – це система заходів, що регламентує порядок, відповідальних осіб та послідовність виконання визначених робіт в межах обраної стратегії, спрямованої на досягнення поставленої мети.

Специфічними ознаками планів компанії є:

- *передбачуваність*, що означає, що в планах визначається перелік зусиль, які необхідно докласти аби перевести діяльність компанії із поточного стану в бажаний, наприклад, розширити діяльність, реорганізувати відділ тощо;

- *цільова спрямованість*, яка полягає в тому, що кожен показник плану точно визначає, яких результатів бажано досягти виконавцям;

- *адресність*, тобто планове завдання завжди доводиться до конкретного виконавця: співробітника, групи, колективу, що означає, що різноманітні обов'язки, пов'язані з планом, як правило, чітко визначені та розподілені;

- *хронологія*, передбачає чітко визначений часовий інтервал дії (рік, квартал, місяць, декада чи інший відрізок часу), тобто кожен план, як правило, має визначену дату, до якої він має бути завершений;

- *ресурсність*, передбачає, що кожен план, як правило, має обумовлені ресурси (фінансові, матеріальні, трудові, виробничі тощо), призначені для його виконання.

Для ефективного результату під час процесу планування доцільно і враховувати фактори, які можуть вплинути на успіх планів, зокрема:

1. *Внутрішні фактори*. До внутрішніх факторів належать сильні та слабкі сторони, ресурси та можливості компанії. Менеджерам необхідно оцінити внутрішні

РОЗДІЛ 7. СТРАТЕГІЯ ПЛАНУВАННЯ

можливості та ресурси компанії, щоб переконатися, що вони відповідають цілям і стратегіям. Вони також повинні враховувати культуру, цінності та стиль керівництва компанії, оскільки вони можуть впливати на процес планування.

2. *Зовнішні фактори.* Зовнішні фактори включають ринкові тенденції, конкуренцію, технологічний прогрес і нормативні зміни. Менеджерам необхідно проаналізувати зовнішнє середовище, щоб визначити можливості та загрози, які можуть вплинути на діяльність компанії. Вони також повинні враховувати очікування та переваги клієнтів, а також соціальні, економічні та політичні фактори, які можуть вплинути на компанію.

3. *Ризик і невизначеність.* Планування передбачає прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику. Керівники повинні оцінити ризики, пов'язані з їхніми планами, і розробити стратегії їх уникнення чи пом'якшення. Вони також повинні бути гнучкими та адаптованими, оскільки плани можуть потребувати коригування відповідно до мінливих обставин.

4. *Залучення зацікавлених сторін.* Планування не повинно здійснюватися ізольовано. Менеджерам необхідно залучати до процесу планування зацікавлені сторони (співробітники, клієнти, постачальники, акціонери тощо). Залучаючи зацікавлені сторони, менеджери можуть отримати цінну інформацію, досягти консенсусу та збільшити шанси на успішну реалізацію плану.

Процес планування є індивідуальним для конкретної компанії, однак здійснення планування передбачає послідовну реалізацію низки кроків. В найбільш загальному вигляді, процес планування в компанії можна представити як послідовність таких етапів (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Процес планування в компанії.

1. *Встановлення цілей.* Плани складаються з метою досягнення певних цілей, тому повинні відображати цілі компанії. Цілі повинні чітко визначати, що має бути досягнуто політикою, процедурами, правилами, стратегіями, бюджетами та програмами. План повинен гарантувати, що кожна розпочата діяльність сприяє досягненню цілей. Закріплені цілі мають чітко вказувати, чого потрібно досягти, де мають відбуватися дії, хто їх має виконувати, як це робити та коли це має бути виконано. Тобто менеджери повинні мати можливість переформулювати цілі фірми в певних і чітких термінах, які мотивуватимуть перевірку та оцінку ефективності порівняно з цільовою діяльністю в плані. Цілі мають бути вимірними.

2. *Визначення передумов планування.* Планування спрямоване на майбутнє, що вимагає від компанії знати, як майбутні умови вплинуть на його діяльність. Таким чином, прогнозування є важливим етапом плану-

вання. Прогнози мають важливе значення для успіху планування, оскільки вони визначають економічні умови, виробничі витрати та ціни, ймовірну конкурентну поведінку, доступність капіталу та матеріалів, державний контроль тощо.

3. *Виявлення альтернативних варіантів дій.* Щоб досягти мети, може бути кілька варіантів дій. Для цього необхідно вивчити всі альтернативи, розглянути їх сильні і слабкі сторони і, нарешті, вибрати найбільш перспективні.

4. *Оцінка альтернатив.* Кожна альтернатива оцінюється з точки зору її очікуваних результатів і переваг. Слід ретельно зважити сильні та слабкі сторони кожної альтернативи. Оцінка різних альтернатив допоможе дізнатися, яка з них пропонує найбільші шанси на успіх у досягненні бажаних цілей

Метою оцінки альтернативних варіантів дій є вибір найбільш прийняттого курсу дій, який дозволить досягти цілей організації.

Зазвичай альтернативні плани оцінюються за такими факторами, як вартість, ризики, вигоди, організаційні засоби тощо. Багато інших факторів, таких як невизначені майбутні тенденції, фінансові проблеми, майбутня невизначеність роблять процес оцінювання складним і важким.

5. *Вибір найкращої альтернативи.* Після оцінки різних альтернатив обирається найбільш прийнятна. Таким чином план можна вважати прийнятим. Це саме той момент, коли приймаються рішення. Іноді, в інтересах компанії, можуть прийматися кілька альтернативних курсів.

6. *Формулювання похідних планів.* Планування не є завершеним, як тільки обрано найкращий курс. Основ-

ний план має бути підкріплений кількома похідними планами. У рамках базового плану в кожній функціональній ланці формулюються похідні плани. Поділ генерального плану на відомчі, секційні та індивідуальні плани допомагає зрозуміти реальну природу майбутніх невизначеностей. Щоб зробити процес планування більш ефективним, він також повинен передбачати механізм зворотного зв'язку. Ці плани призначені для виконання основного плану.

7. *Виконання планів.* Реалізація планів є завершальним кроком у процесі планування. Це передбачає реалізацію планів для досягнення бізнес-цілей. Реалізація планів вимагає встановлення політики, процедур, стандартів, бюджетів тощо.

8. *Моніторинг та контроль прогресу.* Очевидно, що нерозумно дозволяти плану реалізовуватися без моніторингу його прогресу. Отже, процес контролю є важливою частиною будь-якого плану. Менеджери повинні перевіряти хід виконання своїх планів, щоб вони могли вжити певні дії, необхідні для того, щоб план спрацював, або змінити початковий план, якщо він нереалістичний.

Для забезпечення успіху процесу планування, менеджери використовувати різні інструменти та методи. Найбільш поширеними інструментами і методами ефективного планування є:

1. SWOT-аналіз: SWOT (strenght – сильні позиції, weakness – слабкі позиції, opportunities – можливості, treats – загрози) – це інструмент стратегічного планування, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози організації. Він забезпечує основу для аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність компанії.

2. Аналіз PESTEL. Він включає аналіз політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), екологічних (Environmental) та правових (Legal) факторів, які можуть впливати на компанію. Це допомагає менеджерам визначити ключові тенденції та рушії змін у зовнішньому середовищі.

3. Сценарне планування. Сценарне планування передбачає розробку кількох сценаріїв або альтернативних варіантів майбутнього на основі різних припущень і невизначеностей. Це допомагає менеджерам передбачати й готуватися до різних результатів і приймати обґрунтовані рішення.

4. Бенчмаркінг: Бенчмаркінг передбачає порівняння продуктивності та практики компанії з лідерами галузі та найкращими у своєму класі компаніями. Це допомагає визначити сфери для покращення та встановити реалістичні цілі.

7.3. ВИДИ, ФОРМИ ТА РІВНІ ПЛАНУВАННЯ

Види планування визначають за певними ознаками, найпоширеніші з яких є обсяг, значущість та тривалість планування.

Залежно від обсягу, планування поділяється на *корпоративне планування*, що охоплює всю організацію та здійснюється на найвищому рівні, і *функціональне планування*, що здійснюється в межах різних функціональних підрозділів або відділів.

Функціональне планування – це розробка та документування детальних планів для досягнення цілей, встановлених на вищих рівнях організації. Воно включає визначення того, як ресурси будуть використовуватися

тися для підтримки діяльності в кожній функціональній сфері, наприклад маркетингу, виробництва, людських ресурсів, фінансів тощо. Добре розроблений функціональний план забезпечує дорожню карту для досягнення короткострокових цілей, які сприяють успіху довгострокових стратегічних цілей.

Кінцевою метою функціонального планування є доповнення загальних планів компанії, тому на функціональному рівні плани завжди повинні узгоджуватися з плануванням на корпоративному та бізнес-рівні.

За часовим проміжком розрізняють:

Довгострокове планування, що охоплює загалом періоди понад один рік. Довгострокове планування стосується процесу формулювання довгострокових цілей організації та визначення шляхів і засобів досягнення таких цілей. Термін «довгостроковий» вказує на протяжність майбутнього часового горизонту, досить тривалого періоду часу, який організація може візуалізувати та сформувати в бажані цілі. Тривалість такого планування є індивідуальним для кожної компанії та залежить від конкретної ситуації: для деяких компаній 3–5 років є досить великим часовим горизонтом, тоді як для інших 10–15 років і навіть більше є доцільними часовими межами планування. Період довгострокового планування визначається з урахуванням характеру діяльності компанії, її розміру та темпів зростання, ступеня мінливості середовища, часу, необхідного для перетворення основного рішення у реальні результати тощо.

Довгострокове планування забезпечує основу для визначення таких важливих цілей, як бажані темпи зростання активів компанії чи продажів і прибутковості, нові види діяльності в майбутньому, великі нові

інвестицій, напрями розвитку тощо. Жодна компанія в умовах складного та динамічного характеру зовнішнього середовища, не може очікувати, що її нинішній бізнес, продуктові лінії й види діяльності, технології, рівні прибутку і ринки залишатимуться актуальними в майбутньому. Тому довгострокове планування покликане викликати таке усвідомлення та дати можливість менеджерам приймати поточні важливі рішення з уявленням про майбутні перспективи

Короткострокове планування охоплює період до одного року. Короткострокове планування стосується процесу формулювання короткострокових цілей і прийняття рішень щодо напрямків дій або планів для їх досягнення. Загалом воно здійснюється в межах довгострокового планування, а для досягнення довгострокових цілей – поетапно. Короткостроковий план – це спроба розбити довгостроковий план на компактні та дієві програми. Короткострокове планування є більш орієнтованим на дії, більш детальним, конкретним і кількісним. Короткострокове планування забезпечує основу для скоординованого виконання діяльності, розподілу ресурсів, призначення завдань і розробки відповідної системи реалізації та оцінки програми.

За значущістю, планування класифікують на *стратегічне* та *тактичне* чи оперативне планування, які розглянемо нижче.

Також, усі плани поділяються на дві великі групи: *одноразові* плани – це плани, розроблені для конкретних, неповторюваних та унікальних ситуацій та *постійні* плани – це ті, які є досить стабільними та призначені для обробки широкого спектру ситуацій, що повторюються протягом певного періоду часу.

Поділ планування на різні види полегшує аналіз показників, аспектів та елементів планування. Для ефективного планування різні види планування повинні бути збалансовані та скоординовані таким чином, щоб вони підтримували та доповнювали один одного. Єдиного методу планування, який би відповідав кожній ситуації, не існує. Тип планування й акцент, що робить менеджер у процесі планування, залежить від його положення в організаційній ієрархії фірми, тобто процес планування здійснюється відповідно рівням організації.

У теорії менеджменту виділяють три основні рівні планування відповідно до рівнів управління організації:

1. *Планування вищого рівня* (загальне, корпоративне або стратегічне планування), здійснюється вищим керівництвом (радою директорів або іншим) керівним органом. Воно охоплює довгострокові цілі та політику компанії та стосується корпоративних результатів, а не галузевих цілей. Планування найвищого рівня є тривалим і нерозривно пов'язане з довгостроковими цілями.

У процесі стратегічного планування здійснюється визначення місії і цілей компанії та формування стратегії їх досягнення, визначаються ключові завдання розвитку, з'ясовуються потреби у ресурсах, необхідних для реалізації обраної стратегії та здійснюється їх розподіл за стратегічними напрямками.

Результатом стратегічного планування є розробка головних цілей діяльності компанії, що орієнтована на досягнення передбачуваних кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами для стабільного й успішного функціонування компанії в довгостроковій перспективі. За допомогою стратегічного плану-

РОЗДІЛ 7. СТРАТЕГІЯ ПЛАНУВАННЯ

вання приймаються рішення з концептуальних питань розвитку компанії (розширення діяльності, освоєння нових ринків тощо)

2. *Планування другого рівня* (тактичне планування), виконується керівниками середнього рівня або керівниками відділів. Це стосується того, «як» планувати. Воно пов'язане з найкращим використанням ресурсів і в основному, з довгостроковим плануванням, але його природа така, що часові проміжки зазвичай коротші, ніж у стратегічного планування. Це пояснюється тим, що увага у тактичному плануванні зазвичай приділяється поетапному досягненню основних цілей компанії.

Тобто тактичне планування стосується процесу формулювання більш конкретних функціональних підпланів для реалізації стратегій компанії. Воно має більш обмежений обсяг і складається з детальних рішень і дій, ініційованих на нижчих управлінських рівнях, щоб використовувати ситуації, коли вони виникають, і впоратися з локальними оперативними проблемами. Основне завдання тактичного планування полягає у визначенні засобів (ресурсів) досягнення стратегічних цілей.

Зміст цих планів охоплює зазвичай відрізок часу у 1–2 роки.

3. *Планування третього рівня*: (оперативне планування). Воно зводиться до введення в дію тактичних або відомчих планів. Зазвичай воно короткострокове і може досить часто переглядатися, щоб відповідати тактичному плануванню. Оперативне планування – це планування роботи на короткі проміжки часу (в межах одного року з поділом на квартали і місяці), в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб компанії (аж до окремих робочих місць) і відбувається їх коригування у

зв'язку зі зміною обставин, які не були передбачені при складанні тактичних планів.

Тобто, оперативні плани зазвичай мають вузьку спрямованість, розробляються з високим ступенем деталізації з великою різноманітністю застосовуваних прийомів та методів.

Оперативне планування призначене для визначення конкретних шляхів реалізації тактичних планів.

Планування на усіх рівнях управління має узгоджуватися між собою і складати єдину цілісну систему планів, базою якої є генеральна мета, місія компанії, що може бути реалізована лише за умови детального опрацювання всіх аспектів зовнішнього середовища компанії та її внутрішнього потенціалу

Показники планування формуються у розрізі таких складових [4, с. 7]:

- ресурсів – трудові ресурси; матеріальні ресурси; фінансові ресурси;
- процесів – дослідження та розроблення; виробництво; маркетингова діяльність; формування та використання ресурсів; організація виробництва й управління;
- структурних підрозділів – підприємство; виробництво; цех; ділянка; робоче місце.

Визначають три основні форми організації планування [9, с. 121–122]:

- «зверху вниз»;
- «знизу вгору»;
- «мета вниз – план вгору».

Планування «зверху вниз» базується на тому, що керівництво створює план, який підлеглі повинні виконувати. Така форма планування може дати позитивні

результати лише за наявності сильної та авторитетної системи санкцій.

Планування «знизу вгору» базується на тому, що підлеглі розробляють плани, а керівництво їх затверджує. Це більш прогресивна форма планування, але в умовах поглибленої спеціалізації та поділу праці важко створити єдину систему взаємозалежних цілей.

Планування «мета вниз – план вгору» поєднує переваги двох попередніх варіантів і усуває їхні недоліки. Керівники формулюють цілі для своїх підлеглих і заохочують кожен відділ розробляти власні плани. Ця форма планування дозволяє створити єдину взаємозалежну систему планування, оскільки загальні цілі є обов'язковими для всієї компанії.

7.4. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНІЙ КОМПАНІЇ

У сучасних умовах, для отримання та збереження конкурентних переваг компанії, невід'ємною складовою її діяльності є стратегічне планування.

Стратегічне планування, будучи однією з функцій стратегічного управління представляє процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації тощо.

Саме стратегічне планування міжнародної діяльності дозволяє передбачити можливі ризики, визначити ступінь їх впливу і, здійснюючи якісне прогнозування ринкової ситуації, визначити майбутню позицію компанії, досягти бажаних цілей та забезпечити її сталий роз-

виток з урахуванням впливу зовнішнього середовища в умовах невизначеності, нестабільності та швидкої зміни зовнішніх чинників. Стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень в компанії.

У літературі є багато визначень поняття «стратегічне планування».

Стратегічне планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів. [4, с. 19].

Стратегічне планування – сукупність дій і рішень, вжитих керівництвом, що ведуть до розробки конкретних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

Стратегічне планування – це процес визначення основних дій і рішень, які приводять до розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей [7, с. 42]. Тобто стратегічне планування, розглядають як оптимальний шлях, в процесі якого виробляється стратегія компанії, що передбачає довгострокове забезпечення результативності компанії та освоєння її нових можливостей.

Для ефективного стратегічного планування в міжнародній компанії необхідно володіти інформацією щодо:

- конкурентів та їх ринкових позицій;
- розмірів та структури ринків збуту;
- тенденції технічного розвитку та вподобань потенційних споживачів;
- правового, соціального та політичного зовнішнього середовища;
- власних слабких та сильних сторін, тобто чітко орієнтуватись у складових внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 7. СТРАТЕГІЯ ПЛАНУВАННЯ

Однією з особливостей стратегічного планування є аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей компанії. Варто зазначити, що результатом стратегічного планування є розробка не просто стратегії, а багатоваріантної стратегії, кожен варіант якої орієнтований на розвиток компанії залежно від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій у майбутньому.

У стратегічному плануванні виділяють чотири основних види управлінської діяльності [9]: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, усвідомлення організаційних стратегій.

Розподіл ресурсів – містить у собі розподіл обмежених організаційних ресурсів, таких як фонди, управлінські кадри й технологічний досвід.

Адаптація до зовнішнього середовища – охоплює всі дії, які поліпшують відносини організації з її оточенням. Компаніям необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих можливостей, так і можливим небезпекам, виявляючи відповідні ситуації й забезпечуючи ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов.

Внутрішня координація – це координація діяльності компанії, що враховує її сильні й слабкі сторони з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій. Забезпечення ефективних внутрішніх операцій в компанії є невід’ємною частиною діяльності менеджерів.

Усвідомлення організаційних стратегій – передбачає здійснення системного вивчення менеджерами минулих стратегічних помилок, шляхом формування організації, що може вчитися на минулих стратегічних рішеннях. Здатність учитися на досвіді дозволяє компаніям коре-

гувати свої стратегічні напрямки і підвищувати ефективність стратегічного управління. Успіх організацій забезпечує постійне прагнення керівництва вчитися на минулому досвіді й прогнозувати майбутнє.

Процес стратегічного планування для кожної компанії є індивідуальним, тому що залежить від багатьох специфічних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Однак основні стадії розроблення стратегії є доволі уніфікованими для конкретного об'єкта управління.

Процес стратегічного планування в міжнародній компанії представляє собою сукупність послідовних, взаємопов'язаних дій, що здійснюються для досягнення поставлених цілей з урахуванням динамічного та невизначеного середовища для оптимального використання власного ресурсного потенціалу.

Завдання планування визначаються кожною компанією самостійно залежно від діяльності, якою вона займається, середовища, в якому функціонує, ресурсів, якими володіє тощо. Проте в загальному стратегічне планування доцільно розглядати як динамічний циклічний процес, який відбувається у декілька етапів (рис. 7.2)

Стратегічне планування – це спосіб встановити реалістичні бізнес-цілі, оцінити свою поточну позицію та прийняти рішення для досягнення успіху.

Варто зазначити, що стратегічне планування здійснюється вищою ланкою (керівництвом) фірми, оскільки визначення стратегії вимагає масштабного погляду на майбутнє місце компанії в економічній системі в досить далекій перспективі.



Рис. 7.2. Етапи процесу стратегічного планування компанії

Сформовано на основі [3]

Ключовим кроками стратегічного планування є (рис. 7.2):

1) *Формування чіткої місії і візії компанії*, яка визначає її мету та цінність, яку вона прагне забезпечити. Важливим при стратегічному плануванні є вибір компанією глобальної мети або місії, яка є чітко вираженою причиною існування компанії, визначає її статус і забезпечує основні орієнтири для постановки цілей на різних організаційних рівнях.

З практичної точки зору, місія – це цільове призначення існування компанії, яке повинне реалізуватися в планованому періоді й містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири її діяльності, які разом формують передбачуваний успіх компанії. На відміну від бачення

місія характеризує лише «сьогодення» компанії: вид, масштаби діяльності, відмінності від конкурентів, залишаючи осторонь перспективи розвитку бізнесу. Зміст місії розкривається через цінності, переконання, принципи, які лежать в основі діяльності компанії, а також ті дії, які вона має намір здійснювати. Місія може поєднувати кілька цілей, але вона не містить вичерпної картини бажаного майбутнього. Головне її призначення – вказати напрямок.

2) *Встановлення конкретних, вимірних, досяжних, релевантних і обмежених у часі (SMART) цілей*, які підтримують місію та візію компанії. Цілі – це конкретний стан або бажаний результат, до якого прагне компанія. Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу.

SMART-цілі – найпоширеніший метод постановки цілей. Методика SMART, запропонована Пітером Друкером, названа за першими літерами англійських слів:

S *specific* (конкретна). Це означає, що постановка мети повинна бути конкретна і зрозуміла. Конкретизація зможе точно оцінити проміжні успіхи, які наближають виконання кінцевих цілей.

M *measurable* (вимірна). Результат виконання мети повинен бути вимірюваний, притому вимірність повинна застосовуватися не тільки до кінцевого результату, але і до проміжного. Вимірювані цілі описуються певними кількісними показниками (величина прибутку, норма рентабельності, обсяг виторгу від реалізації продукції тощо) або якісними (задоволення клієнта, впізнаваність бренду, надійність обслуговування тощо) категоріями. Якщо мета не буде вимірною, неможливо оцінити її досягнення.

A *achievable* (досяжна). Кожна мета повинна бути досяжна. Важливо не забувати про адекватність поставленої мети і бути впевненим, що ця мета точно досяжна шляхом оцінки ресурсів і різних факторів, що впливають на її досягнення. Формулювання цілі, яка перевищує можливості компанії або через недостатність ресурсів, або через зовнішні фактори, може призвести до негативних наслідків.

R *relevant* (актуальна). Цілі повинні бути завжди актуальними і не йти врозріз з іншими цілями та пріоритетами компанії.

T *time-bound* (визначена в часі). Цілі компанії повинні мати конкретний часовий горизонт, тому необхідно не тільки точно визначати чого прагне досягти компанія, але і коли мають бути досягнуті результати. Тобто період реалізації цілей повинен бути визначений у часі, із зазначенням моменту початку виконання завдань та їх завершення. Обмеження мети в часі допоможе зосередитися на виконанні її в строк. Цілі без термінів найчастіше будуть провалені.

Крім того, цілі не повинні суперечити одна одній. Множинні цілі повинні бути взаємно підтримувальними, тобто дії й рішення, пов'язані з досягненням одних цілей, не повинні заважати досягненню інших.

3) *Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища* через оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз компанії (аналіз SWOT) і розуміння ринкової динаміки та конкурентних сил. Оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища проводиться в напрямку вивчення стану внутрішніх змінних організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це передбачає дослідження стану фінансів, обліку, нор-

мування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) та ін. Це дає змогу виділити сильні та слабкі позиції компанії.

Аналіз та оцінка факторів зовнішнього середовища передбачає вивчення постачальників ресурсів, покупців продукції, наявності ринків збуту, існуючих технологій, конкурентів, законодавства, можливостей фінансування та інших складових середовища тощо.

4) *Аналіз стратегічних альтернатив та формулювання стратегій* через визначення і вибір варіантів розвитку компанії на основі порівняння та оцінки альтернатив з урахуванням потреби в ресурсах, реальності планів, ризику, прибутковості тощо. На основі проведеного аналізу в процесі розробки стратегії відбувається формування стратегічного мислення шляхом обговорення і узгодження концепції розвитку компанії в цілому, рекомендація нових стратегій розвитку, формулювання проектів цілей, розробка стратегічних планів і їх контроль.

Стратегічний менеджмент передбачає, що підприємство визначає свої ключові позиції на перспективу залежно від пріоритетності цілей. Перед компанією стоять такі основні стратегічні альтернативи:

- стратегія зростання за рахунок а) експансії (створення/захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу); б) диверсифікації; в) вертикальної та горизонтальної інтеграції; г) глобалізації діяльності;

- стратегії підтримки/стабілізації за рахунок: а) захисту наявної частки ринку; б) підтримки виробничого потенціалу компанії на досягнутому рівні; в) модифікації базової продукції;

- стратегії реструктуризації за рахунок: а) скорочення витрат та відсікання зайвого; б) коротко- та довгострокової реструктуризації (зокрема, за рахунок переорієнтації на нові напрямки діяльності); в) освоєння нових видів продукції та ринків;

- стратегії скорочення/ліквідації діяльності: а) скорочення частки ринку; б) поступове закриття напрямку; в) санація; г) процедура банкрутства; д) консервація потужностей та закриття;

- поєднання вищезгаданих стратегій.

5) *Вибір найбільш оптимальної та реальної стратегії.* На цій стадії ухвалення рішення необхідно оцінити альтернативні шляхи діяльності компанії і вибрати оптимальні варіанти для досягнення поставлених цілей. Вибір оптимальної стратегії найважливіший етап стратегічного планування, який доцільно здійснювати на основі оцінювання таких факторів: очікуваної ефективності, рівня ризику, ринкової ситуації, впливу минулих стратегій, впливу власників, залежності від фактора часу, впливу внутрішнього і зовнішнього середовища тощо. При оцінюванні стратегічних альтернатив відбувається їхня перевірка на оптимальність за обраними критеріями.

6) *Реалізації стратегії* через перетворення стратегії у практичні завдання та ініціативи, розподіл обов'язків та розподіл ресурсів, тобто опис конкретних кроків та дій, які потрібно виконати для успішної реалізації стратегії.

7) *Оцінка результативності стратегії* через моніторинг (безперервне відстеження прогресу) і оцінку продуктивності та коригування стратегій за потреби на основі мінливих обставин і відгуків.

У стратегічному плануванні формування і визначення цілей тісно пов'язане з планами. Визначення цілей забезпечує напрямок (бажані результати, яких прагне досягти компанія) і мотивацію, тоді як у плані визначаються кроки, як будуть досягнуті цілі, і зазвичай описують розподіл ресурсів, графіки та інші дії, необхідні для досягнення цілей для окремих осіб, груп і цілих компаній.

Планування заради плану не має сенсу, тому що цінність плану усвідомлюється в процесі його реалізації. Цілі є найважливішим орієнтиром для ефективного планування, вказуючи на те, чого компанія хоче досягти і коли вона хоче досягти бажаних результатів, але вони не дають чітких меж для прийняття рішень чи дій. Тому для ефективної реалізації стратегії, тобто досягнення поставлених цілей, керівництву організації необхідно розробити додаткові плани та конкретні інструкції для забезпечення досягнення цілей, метою яких є тісна координація діяльності всіх виконавців плану. Основними додатковими інструментами реалізації стратегії є [4]:

тактика – це сукупність середньострокових і короткострокових планів, що розробляються відповідно до довгострокового плану;

політика – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що полегшує досягнення ланцюгів. Вона визначає можливі або задані напрямки дій виконавців стратегічного плану;

процедура описує дії, які необхідно почати в конкретній ситуації;

правило точно визначає, що повинне бути зроблене в специфічній поодинокій ситуації.

РОЗДІЛ 7. СТРАТЕГІЯ ПЛАНУВАННЯ

Крім того, стратегічне планування не має бути статичним, а повинне бути:

- гнучким та адаптивним для коригування стратегій у відповідь на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі;

- постійно вдосконалюватися і регулярно переглядатися та оновлюватися для забезпечення його відповідності цілям та ефективності; регулярний перегляд і оновлення стратегії може гарантувати, що компанія випередить конкурентів і буде готова до непередбачуваних ситуацій.

- включати комунікаційну стратегію, яка гарантує, що зацікавлені сторони добре поінформовані про цілі, прогрес і будь-які зміни, внесені до плану; використання зворотного зв'язку як від партнерів, так і від клієнтів, дає змогу прогнозувати майбутнє та приймати ефективні рішення;

- мати можливість виявляти потенційні ризики та усувати їх до того, як вони стануть проблемою.

Результатом стратегічного планування є **стратегічний план** – комплексний документ, у якому дається формалізований опис реалізації стратегічної мети організації (фірми, підприємства).

Компанія формулює стратегічний план для усунення виявлених недоліків; і/або для використання наявних можливостей; і/або для протидії очевидним загрозам. Це може включати формулювання нових цілей або прагнення до досягнення існуючих цілей новим шляхом. У будь-якому випадку стратегічний план передбачає радикальну зміну минулого.

На основі системи планів, створених фірмою, у подальшому здійснюються організація запланованих робіт,

мотивація залученого для їх виконання персоналу, контроль результатів та оцінка їх з погляду планових показників.

РЕЗЮМЕ

Розділ розкриває важливість планування як первинної функції менеджменту, що пронизує усі рівні та функціональні підрозділи управління. Планування в компанії незмінно орієнтоване на майбутнє, але підкріплене інформацією, що стосується минулих тенденцій, поточних умов і майбутніх можливостей.

Загальний огляд процесу стратегічного планування показав, що у процесі стратегічного планування необхідно постійно враховувати фактори невизначеності і ризику, переоцінювати пріоритети залежно від змін зовнішнього середовища; здійснювати комплексний аналіз економічної, демографічної та екологічної ситуації, сильних і слабких сторін компанії, реальних можливостей реагування на труднощі, опрацьовувати кілька варіантів рішень, щоб вибрати оптимальний; послідовно перебудовувати організаційну структуру компанії відповідно до стратегічних цілей, чітко визначати права, обов'язки і відповідальність усіх працівників і служб, зайнятих у стратегічному плануванні; здійснювати оцінку функціонування служб корпорацій, насамперед щодо реалізації завдань стратегічного плану.

КЕЙС

Eastman Kodak Company, відомий бренд, що створив споживчий ринок для аматорської фотографії та став піонером технології, що дозволяє знімати голлівуд-

ські фільми був заснований в XIX столітті та відразу став новатором у фотографії.

Історія Kodak почалася з того, що Джордж Істмен, засновник компанії, зацікавився інвестуванням в землі навколо нової американської військово-морської бази біля Санто-Домінго. Коли Джордж почав планувати поїздку, друг порекомендував йому купити камеру, щоб задокументувати всі можливості для інвестицій. Поїздка не відбулася, але Дж. Істмен вже придбав свій перший фотоапарат і незабаром захопився фотографією як хобі.

У той час фотографія вимагала серйозних вкладень грошей і часу, оскільки приладдя для фотографії було досить габаритне, дороге та вимагало багато часу для виготовлення фотографій. Дж. Істмен дещо спростив устаткування для здійснення та виготовлення фото, отримав патент США і почав виробництво своїх фотоапаратів в 1880 році. В кінці 1880-х років Дж. Істмен відкрив свій перший роздрібний магазин у Лондоні; придумав нову назву для продукту – Kodak та слоган: «Ви натискаєте кнопку, а ми робимо все інше». Ідея і назва стрімко поширилися.

Протягом наступних десятиліть компанією розроблялися інновації та винаходи, які допомогли бізнесу досягти мети його засновника. У той час як пропозиція Kodak відповідала потребам клієнтів, бізнес-модель Eastman Company приносила дохід. Бізнес-стратегія Kodak полягала в тому, що фотоапарати Kodak продавалися за низькою ціною, щоб збільшити продажі додаткового товару – плівки. Клієнти робили фотографії за допомогою камери Kodak, а потім відправляли камеру на завод Kodak, де фотографії друкувалися.

У 1980-х роках індустрія фотографії почала зміщуватися в бік цифрових технологій і Kodak зробила ставку на супровідні матеріали і розробила новий напрям – принтери. Компанія зосередилася на поліграфічній промисловості, створюючи дорогі принтери та недорогі чорнила, в той час як її конкуренти заробляли на продажах дорогих чорнил.

У 2001 році Kodak зробив несподіваний бізнес-крок і придбав сайт обміну фотографіями під назвою Ofoto. На жаль, замість того, щоб з часом перейти на Facebook, Instagram, Kodak використовував Ofoto, щоб залучити більше людей до друку цифрових зображень. Однак бізнес Kodak буквально прогавив цифрову революцію, не зміг підлаштуватися, й тому провалився. Компанія була змушена оголосити про банкрутство в 2012 році. Однак, вже у 2013 році компанія оголосила про повернення. Сьогодні оновлена бізнес-стратегія Kodak націлена на розробку і виготовлення упаковки, виробництво складних друкарських машин і друк електронних компонентів (екранів і мікросхем). Нова стратегія дозволила Kodak вийти з банкрутства й триматися на ринку.

1. Які прогалини у стратегічному плануванні на різних етапах розвитку компанії Kodak призвели до банкрутства?

2. Які підходи до стратегії, бізнес-моделі й управління інноваціями доцільно було б використати для підсилення конкурентних переваг компанії Kodak?

3. Сформулюйте сильні і слабкі сторони компанії Kodak.

СЛОВНИК

Планування – це процес визначення цілей діяльності компанії та прийняття рішень щодо шляхів її досягнення.

План – це система заходів, що регламентує порядок, відповідальних осіб та послідовність виконання визначених робіт в межах обраної стратегії, спрямованої на досягнення поставленої мети.

Місія компанії – це цільове призначення існування компанії, яке повинне реалізуватися в планованому періоді й містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири її діяльності, які разом формують передбачуваний успіх компанії

Цілі компанії – це конкретний стан або бажаний результат, до якого прагне компанія

Стратегічне планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів

Стратегічний план – комплексний документ, у якому дається формалізований опис реалізації стратегічної мети організації (фірми, підприємства).

ЛІТЕРАТУРА

1. Griffin R. Fundamentals of Management/Eighth Edition. 2015. 547 p. URL: <https://www.statisticiansforhire.com/wp-content/uploads/2019/04/Fundamentals-of-Management-8th-Edition-Ricky-Griffin-978-1285849041.pdf>.
2. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26529/1/2020>.

3. Гурбик Ю., Сальнікова М., Курган, П. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. 2019. № 20. С. 60–69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9>.
4. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.
5. Петков В. П. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 2. С. 58–63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2022_2_11.
6. Піддубна Л. І., Іванієнко К. В. Міжнародний менеджмент: конспект лекцій. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 178 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23843/1/2018>.
7. Рокоча В. В. Одягайло Б. М., Терехов В. І. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 172 с.
8. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : Харків. нац. ун-т внутр.справ, 2021. 208 с.
9. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Мелітоп. держ. пед. ун-т ім. Богдана Хмельницького. Мелітополь : ВБ. «ММД», 2015. 479 с.

РОЗДІЛ 8

ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

Шкода, що не існує навчального закладу,
де б навчалися слухати.
Адже доброму керівнику
потрібно вміти слухати не менше, ніж говорити.
Лі Якокка

Вступ

1. Основи цифрових комунікацій в менеджменті
2. Стратегії та практики ефективної цифрової комунікації
3. Проблеми цифрових комунікацій

Кейс

Резюме

Словник

Література

ВСТУП

У сучасному динамічному бізнес-середовищі поява та інтеграція електронних засобів зв'язку ознаменувала кардинальний зсув у практиці управління. Цей підрозділ розпочинає теоретичний екскурс, щоб розгадати багатогранну роль цифрових засобів зв'язку в сфері управління. Від скромних початків цифрової пошти до складних сфер інтегрованих комунікаційних платформ, це дослідження заглиблюється в те, як ці інструменти змі-

нили організаційні структури, вплинули на управлінські функції та представили виклики та інноваційні рішення в бізнес-контексті.

У цьому розділі ми розкриємо історичну еволюцію цифрового зв'язку, вивчимо його глибокий вплив на різні управлінські ролі та зрозуміємо проблеми та рішення, пов'язані з його впровадженням. Завдяки поєднанню теоретичних ідей, тематичних досліджень і результатів емпіричних досліджень цей підрозділ має на меті забезпечити всебічне розуміння незамінної ролі електронних комунікацій у сучасному менеджменті.

8.1. ОСНОВИ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ

У структурі сучасного менеджменту електронний зв'язок – це не просто нитка, а яскравий колір, який змінює весь візерунок. Це більше ніж технологія; мова йде про об'єднання людей, ідей і стратегій у цифрову епоху. Це величезне царство, яке охоплює все: від скромної цифрової пошти до динамічних сфер платформ для співпраці. Це місце, де ефективність зустрічається з інноваціями, де обмін інформацією стає каталізатором організаційного зростання.

Варто відзначити, що історія цифрового зв'язку в менеджменті – це динамічний та довготривалий процес, в якому можна виділити наступні етапи:

- *Початок цифрових повідомлень (1970–1980-ті):* уявіть перші дні цифрової пошти. Це було революційно – перехід від паперу до пікселів, від днів до секунд у доставці повідомлень. Ця епоха була наріжним каменем, закладаючи основу для того, що мало настати.

РОЗДІЛ 8. ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

- *Інтернет-хвиля* (1990-ті): Коли Інтернет зробив свій перший глобальний подих, у гру з'явилися миттєві повідомлення та онлайн-форуми. Йшлося не лише про швидший зв'язок; мова йшла про побудову цифрових мостів – об'єднання людей на різних континентах у реальному часі.

- *Революція широкосмугового зв'язку та мобільного зв'язку* (2000-ті): увійдіть в епоху відеоконференцій і складних робочих просторів онлайн. Світ був не просто пов'язаний; тепер він був синхронізований, співпрацюючи в різних часових поясах.

- *Ера інтеграції* (2010-ті – до теперішнього часу): сьогодні ми живемо в царстві, де такі інструменти, як Slack і Microsoft Teams, не просто інструменти; це віртуальні офіси, центри проектів і соціальні простори. Вони символізують перехід від використання технологій до використання їх у повсякденному робочому житті.

У різних бізнес-сферах ці інструменти малюють різні картини:

- У малому бізнесі: простота панує понад усе. Електронна пошта та обмін миттєвими повідомленнями часто є героями – прості у використанні та невеликі.

- У Corporate Empires: для складних проектів потрібні складні інструменти. Такі платформи, як Microsoft Teams, стають цифровою основою, підтримуючи безліч завдань і команд.

- У світі віддаленої роботи: інструменти для відеоконференцій – це мости, які з'єднують віддалені острови творчості. Вони привносять людський дотик у цифрову взаємодію, необхідну для єдності команди.

Водночас, у сучасному бізнес-середовищі, що швидко розвивається, набір електронних комунікаційних ін-

струментів у нашому розпорядженні величезний і різноманітний. Кожен інструмент служить унікальній меті, обслуговуючи різні аспекти ділового спілкування та управління. У цьому розділі розглядаються ці інструменти, вивчаються їхні ролі та вплив у різноманітних бізнес-контекстах, підкріплюючись прикладами з реального світу та нещодавніми результатами досліджень.

1. Електронна пошта (Gmail, Outlook)

Незважаючи на появу більш миттєвих методів зв'язку, електронна пошта залишається основним продуктом у світі бізнесу. Це засіб офіційного спілкування, обміну документами та запису розмов.

2. Платформи обміну миттєвими повідомленнями та чату (Slack, Microsoft Teams)

Такі платформи, як Slack і Microsoft Teams, революціонізували спосіб взаємодії команд. Пропонуючи обмін миттєвими повідомленнями, ці інструменти ідеально підходять для швидкого неформального спілкування та значно зменшили внутрішні обсяги цифрової пошти.

Цікавий факт: стаття Harvard Business Review у 2021 році підкреслила впровадження технологічною компанією Slack, що призвело до покращення координації команди та зменшення кількості внутрішніх електронних листів на 25%.

3. Відеоконференції (Zoom, Skype)

Зростання віддаленої роботи вивело інструменти відеоконференцій на передній план. Ці інструменти усувають розрив, спричинений фізичною віддаленістю, забезпечуючи більше особистої взаємодії, ніж традиційні телефонні дзвінки чи електронні листи.

РОЗДІЛ 8. ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

Цікавий факт: опитування Forbes у 2020 році показало, що компанії, які використовують відеоконференції, на 30% зменшили витрати на відрядження та покращили баланс між роботою та особистим життям серед співробітників.

4. Інструменти для співпраці (Asana, Trello)

Такі інструменти, як Asana та Trello, поєднують спілкування з керуванням проектами. Вони допомагають командам відстежувати завдання, обмінюватися документами та співпрацювати в режимі реального часу, що робить відстеження та виконання проекту більш ефективним.

5. Соціальні медіа (LinkedIn, Twitter)

Платформи соціальних мереж, якщо їх використовувати стратегічно, можуть бути потужними для ділових мереж, брендингу та залучення клієнтів, особливо для комунікацій B2B та B2C.

Цікавий факт; дослідження 2021 року в Journal of Marketing показало, що малий бізнес, який використовує LinkedIn для нетворкінгу, зазнав збільшення залученості B2B на 40%.

6. Програмне забезпечення для керування проектами (Jira, Monday.com)

Для керування складними проектами такі програми, як Jira та Monday.com, пропонують комплексні рішення. Ці інструменти полегшують призначення завдань, відстеження прогресу та ефективний розподіл ресурсів.

Цікавий факт: відповідно до звіту за 2022 рік у журналі Project Management Journal, великі проекти, керовані за допомогою такого програмного забезпечення,

досягли 50% покращення у дотриманні термінів і оптимізації ресурсів.

У структурі сучасного бізнесу інструменти цифрової комунікації виткали новий візерунок організаційних структур. У цьому розділі розповідається про те, як ці інструменти змінили традиційні ієрархії, сприяли співпраці та оптимізували процеси прийняття рішень, підкріплюючись тематичними дослідженнями та емпіричними дослідженнями.

Зведення ієрархічних структур. Поява електронних комунікацій значно стиснула традиційні ієрархічні рівні в організаціях. Такі інструменти, як загальнокомпанійні чати та платформи прямого обміну повідомленнями, подолали розрив між керівництвом і співробітниками, сприяючи розвитку культури відкритості.

Розширення можливостей віддаленої роботи та глобальних команд. Електронна комунікація є стрижнею для віддаленої роботи та управління глобальними командами. Ці інструменти стерли географічні кордони, забезпечивши безперебійну співпрацю.

Цікавий факт; Емпіричні дані: звіт McKinsey за 2021 рік підкреслив, що компанії, які використовують передові комунікаційні технології, спостерігали значне підвищення продуктивності у віддалених налаштуваннях. Дослідження також відзначило посилену синергію між територіально розподіленими командами.

Революціонізація внутрішніх комунікацій. Електронні інструменти змінили ландшафт внутрішньої комунікації. Платформи для обміну миттєвими повідомленнями та спільної роботи замінили повільніші, більш

РОЗДІЛ 8. ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

формальні методи обміну інформацією, створивши динамічне середовище внутрішньої комунікації.

Оптимізація процесу прийняття рішень. Електронна комунікація прискорила процеси прийняття рішень. Швидкий обмін і доступність інформації дозволили приймати швидші та більш обґрунтовані рішення.

Цікавий факт: Дослідження в Journal of Business Administration Research (2020) показали, що організації, які використовують інтегровані системи зв'язку, скорочують час на прийняття рішень вдвічі, підвищуючи загальну операційну ефективність.

Формування організаційної культури. Крім функціональних удосконалень, електронні комунікаційні засоби значно впливають на організаційну культуру. Вони створюють атмосферу співпраці, інклюзивності та залучення.

Інтеграція засобів цифрової комунікації значно вплинула на управлінські функції в сучасному бізнес-середовищі. Розглянемо вплив цих інструментів на ключову управлінську діяльність, підкріплений тематичними дослідженнями та емпіричними дослідженнями.

1. Планування та розробка стратегії. Електронні комунікаційні засоби зробили революцію на етапі планування та розробки стратегії в управлінні. Ці інструменти полегшують збір і аналіз величезних обсягів даних, дозволяючи менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення.

Кейс-стаді: дослідження 2019 року в Journal of Strategic Management показало, як компанія роздрібної торгівлі використовувала інструменти аналізу даних, інтегровані в її комунікаційні системи, для розробки

цільових маркетингових стратегій, що призвело до збільшення охоплення ринку на 20%.

2. Організація та розподіл ресурсів. Здатність швидко й ефективно спілкуватися спростила процес організації ресурсів і делегування завдань. Програмне забезпечення для управління проектами, наприклад, дозволяє відстежувати розподіл ресурсів і виконання завдань у реальному часі.

3. Лідерство та залучення працівників. Інструменти цифрової комунікації відкрили нові шляхи для лідерства, сприяючи більш заангажованій і пов'язаній робочій силі. Такі інструменти, як внутрішні соціальні мережі та миттєві повідомлення, сприяють більш інклюзивному та прозорому стилю керівництва.

Кейс-стаді: у статті Harvard Business Review за 2021 рік описано, як використання технологічною фірмою внутрішніх платформ соціальних мереж призвело до 40% підвищення показників залученості співробітників, що пояснюється більш відкритим і частим спілкуванням з керівництвом.

4. Контроль і моніторинг продуктивності. Легкість відстеження та моніторингу прогресу роботи за допомогою електронних інструментів покращила контрольний аспект управління. Нині, менеджери тепер можуть отримувати доступ до даних у режимі реального часу про продуктивність команди, що сприяє більш своєчасному втручанням та коригуванням.

5. Прийняття рішень. Електронні засоби зв'язку прискорили процес прийняття рішень. Здатність швидко обмінюватися інформацією та отримувати доступ до неї на різних рівнях організації призводить до швидшого й ефективнішого прийняття рішень.

РОЗДІЛ 8. ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

Цікавий факт: дослідження 2020 року в Journal of Decision Sciences показало, що організації, які використовують платформи для спільного прийняття рішень, скоротили час на прийняття рішень на 45%, а також покращили якість рішень.

Електронні комунікаційні інструменти, ключові в сучасному менеджменті, не позбавлені проблем. У цьому розділі розглядаються ці виклики, пропонуючи реальні рішення, підкріплені тематичними дослідженнями та дослідженнями, щоб зрозуміти їхні наслідки в різноманітних бізнес-середовищах.

1. Інформаційне перевантаження. Значною проблемою в сучасному цифровому комунікаційному ландшафті є величезний потік інформації, який часто призводить до стресу та зниження продуктивності.

Рішення: інтелектуальні системи фільтрації електронних листів і повідомлень у поєднанні з навчанням співробітників ефективній комунікації можуть зменшити перевантаження інформацією.

2. Нерозуміння та культурні відмінності. Відсутність невербальних підказок в електронному спілкуванні може призвести до непорозумінь, особливо в глобально різноманітних командах.

Цікавий факт: дослідження, опубліковане в 2020 році в International Journal of Cross-Cultural Management, показало, що багатонаціональні команди, які використовують інструменти для відеоконференцій, зменшили кількість неправильного спілкування на 20% після проходження тренінгу з культурної комунікації.

Рішення. Допомогти подолати комунікаційні прогалини може включення тренінгів з вивчення культури та використання відеоконференцій для візуальних підказок.

3. Технологічні бар'єри та адаптація. Адаптація до комунікаційних технологій, що швидко розвиваються, може бути складною справою, особливо для працівників, які менше знайомі з новими інструментами.

Рішення: поетапне навчання та підтримка нових інструментів можуть сприяти плавним переходом і вищим відсоткам впровадження.

4. Питання безпеки та конфіденційності. Із залежністю від електронних комунікацій занепокоєння щодо безпеки та конфіденційності даних посилилися.

Цікавий факт: у звіті про кібербезпеку за 2022 рік зазначено, що компанії, які впроваджують наскрізне шифрування у своїх інструментах зв'язку, відчували 50% зменшення кількості витоків даних.

Рішення. Надійні заходи безпеки, такі як наскрізне шифрування та регулярні перевірки безпеки, необхідні для захисту даних.

5. Підтримка міжособистісної ефективності. У комунікаційному середовищі, насамперед цифровому, підтримувати людський контакт і ефективну міжособистісну взаємодію є проблемою.

Рішення: збалансований підхід до цифрового спілкування та спілкування віч-на-віч може допомогти зберегти ефективність міжособистісного спілкування.

Таким чином, ми розглянули складну динаміку того, як електронні комунікаційні засоби стали невід'ємною частиною сучасної практики управління. Цей екскурс підкреслив трансформаційний вплив цих інструментів на організаційні структури, управлінські функції та загальну ефективність бізнес-операцій. Беззаперечним залишається той факт, що незважаючи на виклики, по-

РОЗДІЛ 8. ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

в'язані з перевантаженням інформацією, культурними відмінностями та технологічною адаптацією, ефективні рішення та стратегічні впровадження можуть використовувати справжній потенціал електронних комунікацій.

Ідеї, отримані з різних тематичних досліджень підкреслюють важливість електронних комунікацій у створенні більш гнучкого, прозорого та спільного бізнес-середовища. По мірі того, як ми просуваємось у цифрову епоху, роль електронних комунікацій в управлінні буде розвиватися далі, продовжуючи формувати спосіб роботи організацій та адаптацію до все більш взаємопов'язаного світу. Таким чином, цей поділ служить не лише відображенням поточного стану цифрового зв'язку в управлінні, але й основою для розуміння його майбутньої траєкторії та тривалого впливу на бізнес-ландшафт.

8.2. СТРАТЕГІЇ ТА ПРАКТИКИ ЕФЕКТИВНОЇ ЦИФРОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

У сучасному стрімкому бізнес-середовищі оволодіння електронними комунікаціями – це більше, ніж навичка – це необхідність. Таким чином, актуальність дослідження складності цифрового спілкування на сучасному робочому місці полягає не лише в розумінні інструментів, які є в нашому розпорядженні; мова йде про розуміння особливостей їх ефективного використання. Від досягнення ясності та стислості наших повідомлень до навігації в культурних тонкощах глобальної комунікації, цей підрозділ пропонує глибоке занурення в стратегії, які можуть покращити нашу цифрову взаємодію. Завдяки поєднанню прикладів з реального світу та поточних досліджень ми прагнемо надати менедж-

жерам і професіоналам знання та інструменти, необхідні для навігації в постійно мінливому ландшафті електронних комунікацій у бізнесі.

У складній мережі сучасного менеджменту ясність і стислість електронних комунікацій не просто корисні; вони важливі. У цьому розділі ми розглянемо, чому ці елементи є вирішальними та як їх можна ефективно запровадити, спираючись на приклади з реального світу та дослідження. Перш за все розглянемо найважливіші з них.

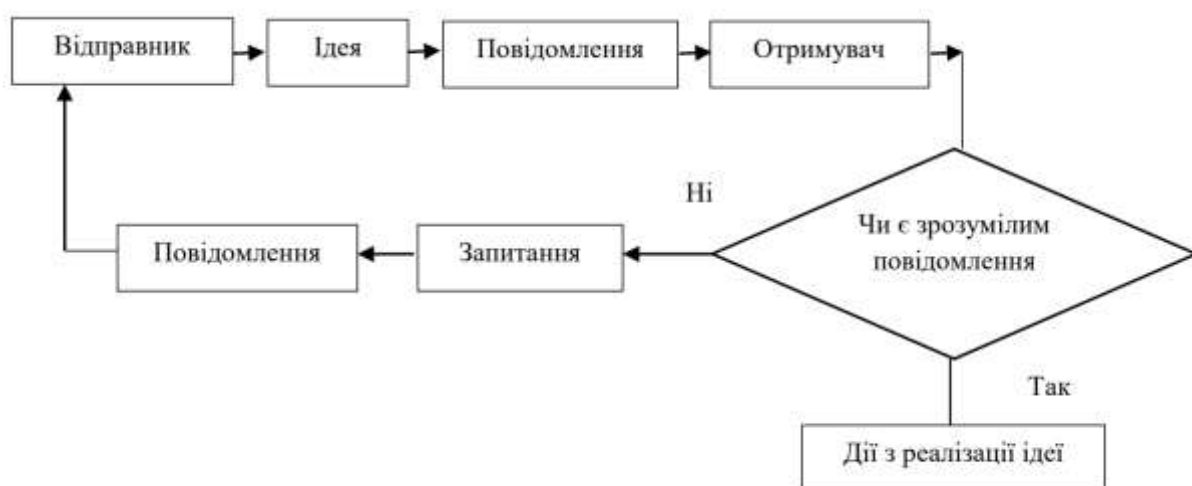


Рис. 1. Модель комунікаційного процесу

Чіткість та зрозумілість. Чітка комунікація в цифровій сфері є наріжним каменем ефективності. Це гарантує правильне розуміння повідомлень з першого разу, зменшуючи перехід вперед і назад і підвищуючи продуктивність.

Цікавий факт: дослідження 2018 року в Journal of Business Communication показало, що незрозумілі електронні листи значно збільшують час виконання завдань, головним чином через потребу в додаткових роз'ясненнях.

Важливість стислості. Стислість в електронному спілкуванні означає повагу до часу та уваги одержувача. Це передбачає стисло надання необхідної інформації.

Акт балансування: ясність проти лаконічності. В даному аспекті головне завдання полягає в тому, щоб збалансувати ясність і стислість. Надмірна стислість може призвести до плутанини, тоді як занадто велика кількість деталей може перевантажити та розмити основне повідомлення.

Цікавий факт: Дослідження в Міжнародному журналі ділових комунікацій (2020) виявили, що електронні листи довжиною від 50 до 125 слів були найефективнішими для збалансування чіткості та лаконічності.

В еволюції менеджменту вибір правильного засобу комунікації є таким же важливим, як і саме повідомлення. Це дослідження заглиблюється в мистецтво та науку вибору найефективніших засобів цифрового зв'язку, спираючись на приклади з реального світу та результати досліджень, щоб підкреслити їх вплив у різноманітних бізнес-середовищах.

Розуміння важливості вибору інструменту. Вибір засобу комунікації може підвищити або послабити ефективність повідомлення. Різні інструменти задовольняють різні комунікаційні потреби та сценарії.

Пошук балансу: гнучкість проти стандартизації. Хоча адаптація до індивідуальних уподобань є важливою, стандартизація каналів зв'язку для конкретних типів повідомлень може оптимізувати процеси та уникнути плутанини.

Цікавий факт: Дослідження 2022 року в Journal of Management Information Systems показало, що організації зі стандартизованою практикою комунікації для певних типів повідомлень спостерігали підвищення ефективності комунікації на 35%.

У сучасному цифровому бізнес-світі маса електронних листів, миттєвих повідомлень і сповіщень може бути надзвичайною. Це явище, відоме як інформаційне перевантаження, створює серйозну проблему для ефективного управління. Це дослідження заглиблюється в стратегії боротьби з цим перевантаженням, спираючись на практичні приклади та результати досліджень, щоб зрозуміти їх вплив на різні бізнес-ландшафти.

Виклик інформаційного перевантаження. Інформаційне перевантаження виникає, коли обсяг отриманої інформації перевищує здатність людини ефективно її обробити. У управлінському контексті це часто призводить до втоми від прийняття рішень, стресу та зниження загальної задоволеності роботою.

Збалансування цифрових і традиційних комунікацій. Поєднання цифрового спілкування з традиційними методами, такими як особисті зустрічі чи телефонні дзвінки, може дати відпочинок від постійної цифрової балаканини.

Цікавий факт: дослідження 2022 року в Journal of Organizational Behavior показало, що компанії, які просувають поєднання цифрових і традиційних комунікацій, мають більш збалансоване робоче навантаження та нижчий рівень вигорання співробітників.

У цифровому ландшафті сучасного менеджменту безпека та конфіденційність електронних комунікацій є не лише технічними проблемами, але й ключовими для

підтримки довіри та операційної цілісності. Це дослідження заглиблюється в стратегії захисту конфіденційної інформації в електронних комунікаціях, спираючись на приклади з реального світу та результати досліджень, щоб зрозуміти їх вплив на різні бізнес-середовища.

Критична потреба в безпеці та конфіденційності. Оскільки бізнес все більше покладається на цифровий зв'язок, ризики, пов'язані з порушенням даних і витоком інформації, зросли. Захист конфіденційності та цілісності спілкування є життєво важливим для дотримання законодавства та підтримки довіри зацікавлених сторін.

Баланс безпеки та зручності використання. Забезпечення безпеки не повинно відбуватися за рахунок ефективності зв'язку. Надто складні заходи безпеки можуть перешкоджати потоку інформації.

Цікавий факт: Дослідження в Journal of Computer-Mediated Communication (2022) показало, що організації з дуже жорсткими політиками безпеки часто спостерігали зниження ефективності зв'язку приблизно на 30%.

У динамічному світі електронних комунікацій регулярне навчання та оновлення мають вирішальне значення для того, щоб йти в ногу з технологіями та практиками, що розвиваються. Розглянемо важливість безперервного навчання електронним комунікаціям у керівництві, які базовані на тематичних дослідженнях та результатах досліджень, щоб зрозуміти його вплив у різних бізнес-середовищах.

Необхідність постійного навчання. Оскільки електронні комунікаційні інструменти та платформи швидко розвиваються, регулярне навчання гарантує, що

співробітники вміють ефективно використовувати ці інструменти. Цей навик є важливим для підтримки оперативної ефективності та ефективного спілкування.

Поєднання навчання з повсякденною роботою.

Хоча навчання є важливим, дуже важливо збалансувати його з щоденними робочими вимогами співробітників. Перевантаження персоналу частим навчанням може призвести до втоми та зниження продуктивності.

Цікавий факт: Дослідження 2022 року в Journal of Management Studies показало, що оптимальна частота навчання має збалансувати розвиток навичок із робочим навантаженням, пропонуючи розклад навчання кожні два роки як найефективніший для більшості організацій.

Нині, в управлінні, що швидко розвивається, здатність ефективно використовувати електронні комунікації значною мірою залежить від розвитку культури зворотного зв'язку та відкритого спілкування. Це дослідження заглиблюється в нюанси розвитку такого середовища, спираючись на практичні приклади та дослідження з реального світу, щоб оцінити його вплив у різних бізнес-налаштуваннях.

Суть зворотного зв'язку та відкритого спілкування. Наріжним каменем ефективного управління електронними комунікаціями є створення середовища, де зворотний зв'язок не просто заохочується, а є регулярною практикою. Такий підхід гарантує, що комунікаційні інструменти та стратегії залишатимуться ефективними та актуальними.

Баланс між відкритістю та ефективним спілкуванням. Пропагуючи відкритість, важливо підтриму-

РОЗДІЛ 8. ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

вати рівень структурованого спілкування, щоб уникнути плутанини та неефективності.

Цікавий факт: дослідження 2021 року в Journal of Business Ethics показало, що організації, які встановлюють баланс між відкритою комунікацією та структурованими протоколами комунікації, як правило, бачать підвищення ефективності комунікації на 40%.

У царині сучасного менеджменту збалансування асинхронного та синхронного зв'язку є тонким мистецтвом. Це дослідження заглиблюється в стратегічне використання обох стилів спілкування, підкріплене тематичними дослідженнями та результатами досліджень, щоб зрозуміти їхній вплив на різноманітні бізнес-сценарії.

Розуміння асинхронного та синхронного зв'язку. Асинхронне спілкування, як-от електронні листи та дошки оголошень, дозволяє людям відповідати, коли їм зручно, тоді як синхронне спілкування, наприклад відеодзвінки чи чати в режимі реального часу, вимагає негайної взаємодії.

Підсумовуючи вищесказане, відзначимо, що сфера цифрових комунікацій у бізнесі є складною та постійно розвивається. Стратегії, які ми обговорювали, служать ключовими будівельними блоками для ефективної цифрової комунікації, вирішуючи проблеми від керування переважанням інформацією до встановлення правильного балансу між різними типами цифрових взаємодій. Ця актуалізує важливість залишатися адаптованим і реагувати на мінливе цифрове середовище, де оволодіння комунікаційними платформами та техніками є невід'ємною частиною успішного управління. Відомості з різних тематичних досліджень і досліджень підкреслюють глибокий вплив, який продумані комунікаційні

стратегії можуть мати на організацію, сприяючи культурі ясності, ефективності та інклюзивності. Оскільки цифровий світ продовжує розвиватися, наш підхід до електронних комунікацій також має розвиватися, завжди спираючись на основні принципи ефективної та значущої взаємодії.

8.3. ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

У сучасному бізнес-ландшафті електронні комунікації є наріжним каменем повсякденних операцій, керуючи потоком інформації та процесами прийняття рішень на всіх рівнях управління. Однак ця залежність від цифрових каналів зв'язку несе з собою безліч проблем, які можуть перешкоджати ефективному управлінню та ефективності організації. Тож розглянемо багатогранну природу цих викликів, починаючи від неправильного спілкування та двозначності до проблем безпеки та складнощів керування віддаленими командами.

Коли ми орієнтуємося в тонкощах цифрової комунікації, стає очевидним, що ці виклики є не просто технічними проблемами, а глибоко переплетені з людською взаємодією, організаційною культурою та еволюцією характеру роботи в епоху цифрових технологій. Таким чином, рішення вимагають поєднання технологічної підкованості, стратегічного мислення та глибокого розуміння людської поведінки.

У сфері управління ефективна комунікація є ключовою. Однак перехід до електронних носіїв спричинив значні проблеми, зокрема неправильне розуміння та двозначність. Ці проблеми в першу чергу виникають через властиві обмеження текстового спілкування, нап-

РОЗДІЛ 8. ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

приклад цифрової пошти та миттєвих повідомлень, у яких відсутні багаті невербальні ознаки особистої взаємодії. Ця відсутність може призвести до непорозумінь, оскільки тон і намір повідомлення часто відкриті для тлумачення.

Невербальні ознаки, включаючи вираз обличчя, тон голосу та мову тіла, відіграють вирішальну роль у спілкуванні. Вони допомагають передати емоції та наміри, роблячи повідомлення зрозумілішим і зменшуючи ймовірність неправильного тлумачення. В електронному спілкуванні відсутність цих ознак часто призводить до двозначності. Наприклад, простий електронний лист може бути сприйнятий як різкий або агресивний, що призведе до непотрібних конфліктів на робочому місці.

Крім того, глобальний характер сучасного бізнесу створює культурні та мовні бар'єри. Різні культури мають різноманітні стилі спілкування; те, що в одній культурі вважається ввічливим і офіційним, в іншій може сприйматися як холодне або дистанційне. Крім того, коли члени команди не є носіями мови, яка використовується в спілкуванні, підвищується ймовірність неправильного тлумачення.

Примітний приклад можна побачити в транснаціональній корпорації, де простий обмін електронною поштою між німецьким менеджером і американським співробітником призвів до значного непорозуміння. Прямий стиль німецького менеджера був сприйнятий американським працівником як грубість, що викликало напругу, доки особиста зустріч не вирішила проблему. Цей випадок підкреслює важливість культурної чутливості в електронному спілкуванні.

В іншому випадку віддалена команда, яка значною мірою покладається на текстове спілкування для управління проектом, зіткнулася з проблемами. Інструкції, які були зрозумілі для одних, були неоднозначними для інших, що призводило до затримок і збільшення вартості проекту. Ця ситуація підкреслює потребу в ясності та потенційні переваги доповнення тексту іншими формами спілкування, наприклад відеодзвінками.

Дослідження в цій галузі ще більше висвітлюють ці проблеми. Дослідження, опубліковане в *Journal of Business Communication*, показало, що тон електронних листів сприймається неправильно в 50% випадків. Ще одне дослідження *Psychology Today* показує, що без невербальних сигналів ймовірність неправильного тлумачення намірів електронних повідомлень значно зростає.

Наслідки неправильного спілкування та двозначності є далекосяжними в різних бізнес-сценаріях. У швидкозмінних секторах, таких як технології та фінанси, де рішення потрібно приймати швидко й точно, нерозуміння може призвести до значних фінансових втрат. У глобальних командах культурні непорозуміння можуть перешкоджати співпраці та успіху проекту. Крім того, у відносинах з клієнтами нечітка комунікація може призвести до невдоволення та завдати шкоди репутації компанії.

Щоб пом'якшити ці проблеми, можна застосувати кілька стратегій. По-перше, підкреслення ясності та тону цифрового спілкування має вирішальне значення. Використання недвозначної мови та уважність до того, як може бути сприйняте повідомлення, може зменшити непорозуміння. По-друге, навчання культурній обізнаності може допомогти працівникам зрозуміти та адапту-

РОЗДІЛ 8. ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

ватися до різних стилів спілкування. Нарешті, включення відеодзвінків і візуальних засобів може допомогти передати невербальні сигнали, яких бракує в текстовому спілкуванні, збагачуючи загальний досвід спілкування.

У цифрову епоху в управлінському ландшафті все більше домінує електронний зв'язок, що приносить із собою проблему перевантаження інформацією. Це явище виникає, коли обсяг отриманої інформації перевищує здатність людини ефективно її обробити. У бізнес-контексті це може призвести до втоми від прийняття рішень, зниження продуктивності та збільшення стресу серед працівників.

Інформаційне перевантаження в електронному спілкуванні – це не лише величезна кількість електронних листів, повідомлень і сповіщень. Це також включає в себе складність і різноманітність отриманої інформації. Менеджерам і співробітникам часто доводиться переглядати безліч повідомлень, деякі з яких можуть бути нерелевантними, щоб знайти критичну інформацію. Це постійне бомбардування інформацією може бути величезним і може зменшити здатність людини зосередитися на своїх основних обов'язках.

Кейс-стаді: Перевантаження електронною поштою технічної компанії

- *Сценарій: технічна компанія виявила, що її співробітники витрачають непропорційно багато часу на керування своїми папками.*
- *Результат: внутрішнє опитування показало, що це призвело до скорочення часу на стратегічне мислення та інновації, які є ключовими компонентами індустрії технологій.*

- *Рішення: компанія впровадила систему керування електронною поштою, яка встановлювала пріоритетність повідомлень і зменшувала частоту несуттєвих повідомлень.*

Дослідження організаційної поведінки пролили світло на наслідки перевантаження інформацією. Дослідження, опубліковане в *Journal of Management*, показує, що перевантаження інформацією може негативно вплинути на якість прийняття рішень, оскільки люди можуть вдаватися до скорочень або пропускати важливі деталі. Інше дослідження в *Harvard Business Review* показує, що постійні перерви в роботі цифрової пошти можуть фрагментувати робочий день співробітника, що призводить до неефективності та зниження якості роботи.

Подолання перевантаження інформацією вимагає багатогранного підходу. Впровадження систем керування електронною поштою, як показано в прикладі технічної компанії, може допомогти визначити пріоритети спілкування. Крім того, встановлення чітких інструкцій для цифрового спілкування може запобігти непотрібним повідомленням. Заохочувальні практики, як-от виділені години тиші або дні без зустрічей, можуть забезпечити співробітників безперервним часом для глибокої роботи.

Технологічні бар'єри в електронному спілкуванні часто проявляються як обмеження доступу до цифрових інструментів або знайомства з ними. Це може бути пов'язано з різними факторами, включаючи, але не обмежуючись цим, економічні обмеження, географічне розташування та розрив між поколіннями у використанні технологій. Наприклад, малі підприємства в регіонах, що розвиваються, можуть мати проблеми з обмеженим доступом до високошвидкісного Інтернету або передо-

РОЗДІЛ 8. ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

вих інструментів зв'язку, що вплине на їх здатність кон-
курувати на глобальному ринку.

Проблеми доступності, з іншого боку, стосуються інклюзивності електронних комунікаційних засобів. Це включає забезпечення того, щоб ці інструменти могли використовувати люди з обмеженими можливостями, наприклад з вадами зору чи слуху. Це також передбачає вирішення проблеми простоти використання для людей, які не розбираються в техніці, що часто викликає занепокоєння у старших працівників.

Кейс-стаді: Інклюзивність у різноманітній робочій силі:

- *Багатонаціональна корпорація зіткнулася з труднощами, коли виявилось, що її інструменти спілкування не були повністю доступними для працівників з обмеженими можливостями. Це призвело до переробки їхньої комунікаційної стратегії, щоб включити більш доступні інструменти, покращивши загальну залученість співробітників і продуктивність.*

Дослідження в цій галузі підкреслюють широке поширення технологічних бар'єрів. Дослідження, опубліковане в *International Journal of Information Management*, показало, що технологічні бар'єри значно впливають на продуктивність і задоволеність роботою працівників малих і середніх підприємств. Інше дослідження в *Journal of Business Ethics* підкреслювало етичні наслідки доступності в спілкуванні на робочому місці, виступаючи за більш інклюзивні практики.

Наслідки цих викликів відрізняються в різних бізнес-сценаріях. У таких секторах, як технологія та фінанси, де новітні інструменти комунікації є невід'ємною

частиною, співробітники, які стикаються з технологічними бар'єрами, можуть почуватися відчуженими, що впливає на згуртованість і ефективність команди. Навпаки, у таких галузях, як охорона здоров'я чи освіта, де робоча сила більш різноманітна за віком і здібностями, проблеми з доступністю можуть мати юридичні та етичні наслідки.

Щоб вирішити ці виклики, організаціям необхідно прийняти багатогранний підхід. Це включає інвестиції в інфраструктуру для забезпечення надійного доступу до засобів зв'язку, особливо в регіонах з технологічними обмеженнями. Навчальні програми можуть бути реалізовані, щоб допомогти співробітникам, незалежно від їхнього технологічного рівня, навчитися використовувати ці інструменти. Крім того, впровадження універсальних комунікаційних інструментів, доступних для всіх працівників, у тому числі людей з обмеженими можливостями, має вирішальне значення для сприяння інклюзивному робочому середовищу.

Перехід до цифрового зв'язку в бізнесі приніс із собою безліч проблем із безпекою та конфіденційністю. Конфіденційна інформація, включно з комерційною таємницею, особистими даними співробітників і інформацією про клієнтів, часто передається та зберігається в електронному вигляді. Це робить його основною мішенню для кібератак і несанкціонованого доступу. Складність ще більше посилюється юридичними та етичними зобов'язаннями компаній щодо захисту цих даних.

Кейс-стаді: Порушення даних у фінансовій установі:

- *Великий банк зіткнувся з витоком даних, коли було скомпрометовано конфіденційну інформацію клієн-*

РОЗДІЛ 8. ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

тів. Порушення сталося через неадекватні заходи безпеки в їхній системі цифрової пошти, що призвело до значних фінансових втрат і шкоди репутації банку.

- Цей випадок підкреслює критичну потребу в надійних протоколах безпеки в системах цифрового зв'язку.

Дослідження в цій галузі виявляють ступінь і вплив проблем безпеки та конфіденційності в електронному спілкуванні. Дослідження, опубліковане в *Journal of Cybersecurity*, показує, що більшість витоків даних пов'язані з певною формою цифрового зв'язку. Інше дослідження, опубліковане в *Harvard Business Review*, показує, що ціна таких порушень виходить за межі миттєвих фінансових втрат, що впливає на довіру клієнтів і довгострокову ділову репутацію.

Наслідки проблем безпеки та конфіденційності в електронному спілкуванні різняться в різних галузях. У таких секторах, як фінанси та охорона здоров'я, де часто відбувається обмін конфіденційними даними, наслідки порушень можуть бути особливо серйозними, що призведе до правових наслідків і втрати довіри клієнтів. Навпаки, такі галузі, як роздрібна торгівля та послуги, можуть зіткнутися з більшою репутаційною шкодою, яка все одно може мати довготривалий вплив на лояльність клієнтів і стійкість бізнесу.

Щоб зменшити ці ризики, потрібен комплексний підхід. Це включає:

- Впровадження надійних заходів кібербезпеки, таких як шифрування та безпечні канали зв'язку.
- Регулярне оновлення та перевірка цих систем безпеки для захисту від нових кіберзагроз.

- Проведення ретельного навчання співробітників, щоб переконатися, що всі співробітники обізнані з передовими методами роботи з конфіденційною інформацією.

- Розробка чіткої політики та протоколів цифрового зв'язку, які регулярно переглядаються та оновлюються відповідно до вимог законодавства та найкращої практики

Культурні відмінності в стилях спілкування можуть бути незначними, але суттєвими. Наприклад, прямота, яка цінується в американському діловому спілкуванні, може сприйматися як різка в культурах, які віддають перевагу більш непрямому підходу, як-от Японія чи Південна Корея. Ці нюанси стають ще більш виразними в електронному спілкуванні, де відсутність невербальних сигналів може посилити непорозуміння.

Мовні бар'єри додають ще один рівень складності. Неправильне тлумачення або нездатність висловити нюанси нерідною мовою може призвести до плутанини. Це особливо очевидно в сценаріях обслуговування клієнтів або багатонаціональних командах, де чітка комунікація є важливою для успіху.

Кейс-стаді: Мовні труднощі в обслуговуванні клієнтів.

- *Європейська компанія, яка розширювала свою діяльність у Латинській Америці, зіткнулася з труднощами через мовний бар'єр. Неправильне спілкування в електронних листах і чатах служби підтримки призвело до незадоволення клієнтів і негативного впливу на бренд.*

- *Цей сценарій підкреслює важливість мовних навичок і культурного розуміння в роботі з клієнтами.*

РОЗДІЛ 8. ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

Дослідження в цій галузі дають цінну інформацію. Дослідження, опубліковане в *Journal of International Business Communication*, показало, що мультикультурні команди часто стикаються із затримками спілкування та непорозуміннями, що впливає на терміни та ефективність проекту. Інше дослідження підкреслило важливість мовних навичок у глобальному бізнесі, пов'язуючи їх із покращенням відносин із клієнтами та згуртованістю команди.

Вплив культурних і мовних відмінностей залежить від галузі. У сфері технологій і консалтингу, де проекти часто включають міжнародні команди, непорозуміння можуть призвести до неузгодженості цілей і неефективності. У таких секторах, як туризм і гостинність, ці виклики безпосередньо впливають на досвід і задоволення клієнтів.

Вирішення цих проблем вимагає багатогранного підходу:

- Навчання культурній чутливості: навчання співробітників різним стилям спілкування та культурним нормам може сприяти кращому розумінню та співпраці.
- Мовні навички: заохочення вивчення мов і найм двомовного персоналу, особливо на посадах, які передбачають взаємодію з різними клієнтськими базами.
- Чіткість у спілкуванні: використання чіткої, простої мови в письмовому та усному спілкуванні може допомогти мінімізувати непорозуміння.
- Технологія як допомога: хоча інструменти перекладу можуть бути корисними, їх слід використовувати з розумом, усвідомлюючи їхні обмеження

Віддалена робота покладається на електронний зв'язок як на рятівний круг. Така установка вимагає не

тільки надійної технології, але й зміни комунікаційних стратегій. Відсутність особистої взаємодії означає, що такі нюанси, як тон і контекст, можуть бути втрачені, а без цих підказок можуть легко виникнути непорозуміння. Крім того, координація між різними часовими поясами додає ще один рівень складності.

Дослідження в цій галузі проливають світло на нюанси управління віртуальними командами. Дослідження, опубліковане в *Journal of Organizational Behavior*, показало, що віртуальні команди часто стикаються з труднощами у створенні довіри, яка є надзвичайно важливою для співпраці. Інше дослідження, зосереджене на віддалених працівниках, показало, що ці працівники можуть відчувати відстороненість від організаційної культури, що впливає на їхню загальну задоволеність роботою.

Проблеми віддаленої роботи та віртуальних команд проявляються по-різному в різних секторах. У таких сферах, як розробка програмного забезпечення, де співпраця є ключовою, непорозуміння може призвести до затримок проекту. У креативних секторах відсутність спонтанних очних мозкових штурмів потенційно може послабити креативність і потік ідей.

Вирішення цих завдань вимагає продуманого підходу:

- Чіткі вказівки щодо спілкування: встановлення правил щодо того, як і коли спілкуватися, може допомогти встановити очікування та зменшити кількість непорозумінь.
- Використання відеоконференцій: регулярні відеодзвінки можуть сприяти більш особистому зв'язку між

РОЗДІЛ 8. ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

членами команди, допомагаючи подолати розрив, який виникає через фізичну відстань.

- Створення віртуальних охолоджувачів води: неформальні віртуальні простори для членів команди для спілкування та обміну інформацією можуть допомогти відтворити соціальний аспект офісу, боротися з почуттям ізоляції.

- Адаптація до часових поясів: хоча неможливо знайти ідеальний час для всіх, зміна часу зустрічей може продемонструвати увагу до всіх членів команди.

В електронному спілкуванні, де відсутні підказки віч-на-віч, точність мови стає першорядною. Це особливо важливо в управлінні, де наслідки неправильного спілкування можуть бути значними. Чітка комунікація гарантує, що всі працюють на одній сторінці, зменшуючи ризик помилок і підвищуючи загальну продуктивність.

Кейс-стаді: невдача в управлінні проектом

- *У технологічній компанії електронний лист із описом змін проекту було неправильно витлумачено через нечіткість формулювання, що призвело до дорогого відхилення від початкового плану. Цей інцидент не тільки затримав проект, але й спричинив додаткові витрати.*

- *Висновок очевидний: точне й недвозначне спілкування має важливе значення, особливо при передачі важливих деталей проекту в електронному вигляді.*

Дослідження організаційної комунікації неодноразово демонстрували цінність ясності. Наприклад, дослідження, опубліковане в *Journal of Business Communication*, показує, що значна кількість проблем на робочому місці виникає через погане спілкування. Інше дос-

лідження, представлене в *Harvard Business Review*, пов'язує чітку комунікацію з вищим рівнем залученості та продуктивності співробітників.

Необхідність ясності в спілкуванні проявляється по-різному в різних секторах. У таких галузях, як фінанси чи право, де точність є ключовою, нечітка комунікація може призвести до юридичних проблем або фінансових втрат. У сферах творчості, як-от маркетинг, нечіткі інструкції можуть призвести до того, що кампанії не вдаються.

Підвищення чіткості цифрової комунікації передбачає кілька ключових стратегій:

- Спрощення мови: використання прямолінійної мови допомагає гарантувати, що повідомлення будуть легко зрозумілі всім.
- Ефективне впорядкування вмісту: структурування повідомлень за допомогою маркерів або заголовків може зробити їх більш сприйнятливими та зрозумілими.
- Постійне навчання: регулярні тренінги з ефективної комунікації можуть озброїти членів команди основними навичками чіткого обміну повідомленнями.
- Заохочення зворотного зв'язку: впровадження системи зворотного зв'язку дозволяє виявити комунікаційні проблеми та гарантує, що повідомлення правильно інтерпретуються

Інтеграція ефективних комунікаційних рішень є важливою в сучасному цифровому робочому місці. Оскільки організації все більше покладаються на електронні канали для внутрішнього та зовнішнього зв'язку, зростає потенціал непорозуміння, перевантаження інформацією та порушень безпеки. Ефективна інтеграція означає забезпечення того, щоб методи спілкування бу-

РОЗДІЛ 8. ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

ли не тільки ефективними, але й безпечними, інклюзивними та відповідали цілям організації.

Кейс-стаді: оптимізація комунікації в багатонаціональній корпорації

- Глобальна корпорація зіткнулася з проблемами, пов'язаними з неправильним спілкуванням і затримками через використання кількох неузгоджених комунікаційних платформ. Завдяки об'єднанню єдиної комунікаційної системи вони підвищили ефективність і зменшили кількість непорозумінь.

- Цей випадок підкреслює потребу в цілісних комунікаційних системах, які відповідають операційному потоку організації.

Дослідження організаційної комунікації підкреслюють важливість інтеграції рішень. Дослідження, опубліковане в *Journal of Business Communication*, показало, що компанії з інтегрованими комунікаційними стратегіями повідомили про вищу задоволеність і продуктивність співробітників. Інше дослідження, опубліковане в журналі *Academy of Management Journal*, пов'язує добре інтегровані комунікаційні практики з покращеним процесом прийняття рішень та інноваціями.

Наслідки інтеграції комунікаційних рішень відрізняються в різних галузях. У технологічних і консалтингових компаніях, де часові рамки та точність проекту є критичними, спрощена комунікація може призвести до кращих результатів проекту. У таких секторах, як охорона здоров'я та освіта, де ясність і точність комунікації є життєво важливими, інтегровані рішення можуть суттєво вплинути на якість обслуговування та задоволеність зацікавлених сторін.

Ефективна інтеграція передбачає кілька ключових стратегій:

- Оцінка та узгодження: розуміння конкретних комунікаційних потреб організації та узгодження рішень із цими потребами.
- Навчання та розвиток: Проведення навчання для співробітників, щоб переконатися, що вони вправно користуються новими інструментами спілкування та розуміють найкращі практики.
- Регулярний перегляд і адаптація: постійний перегляд комунікаційних практик і їх адаптація відповідно до мінливих потреб бізнесу та технологічного прогресу.
- Лідерство та культура: заохочення культури відкритого спілкування та показу прикладу у використанні інтегрованих комунікаційних практик.

Підсумовуючи, дослідження викликів і рішень у сфері електронних комунікацій для управління розкриває складний ландшафт, де перетинаються технології, людська поведінка та організаційна практика. Виявлені проблеми, починаючи від неправильного спілкування та перевантаження інформацією до порушень безпеки та нюансів віддаленої роботи, свідчать про зростаючі проблеми, пов'язані з цифровою трансформацією робочого місця.

Однак ці виклики не є непереборними. Рішення, які обговорюються в цьому підрозділі, включаючи впровадження чітких комунікаційних протоколів, стратегічне використання технологій, сприяння культурі відкритого та інклюзивного спілкування, а також безперервне навчання та розвиток, забезпечують дорожню карту для ефективного управління в епоху цифрових технологій.

РОЗДІЛ 8. ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

Ключовий висновок полягає в тому, що ефективне управління електронними комунікаціями вимагає проактивного та адаптивного підходу. Оскільки технологія продовжує розвиватися та характер робочих змін, менеджери повинні залишатися гнучкими, постійно прагнути вдосконалювати комунікаційні стратегії та інструменти. Роблячи це, вони можуть використовувати весь потенціал електронних комунікацій для досягнення успіху організації, сприяти продуктивній та залученій робочій силі та впевнено та вміло орієнтуватися в складнощах сучасного бізнес-середовища.

РЕЗЮМЕ

Розділ «Вступ до цифрових комунікацій у сучасному менеджменті» досліджує трансформаційний вплив електронних комунікацій на практику управління. У ньому аналізується еволюція від базової цифрової пошти до складних інтегрованих платформ та їхній вплив на організаційні структури та управлінські ролі. Розділ поєднує в собі теоретичні концепції, тематичні дослідження та емпіричні дослідження для поглиблення розуміння цифрових комунікацій в управлінні. У ньому висвітлюються проблеми та рішення у впровадженні цих технологій у бізнес-налаштуваннях. Тематичні дослідження підкреслюють роль електронних комунікацій у створенні спільного, прозорого та гнучкого бізнес-середовища. У тексті наголошується на необхідності проактивного та адаптивного підходу до управління цифровими комунікаціями. З розвитком технологій менеджери повинні постійно вдосконалювати комунікаційні стратегії та інструменти. Ефективне управління електронними ко-

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

мунікаціями має вирішальне значення для успіху організації та залучення співробітників.

КЕЙС

Кейс-стаді: Перевантаження інформацією у віддаленому робочому середовищі

Сценарій: глобальна консалтингова фірма перейшла на дистанційну роботу, що призвело до збільшення залежності від цифрового зв'язку.

Результат: співробітники повідомили, що відчують себе приголомшеними безперервним потоком повідомлень на різних платформах, що призводить до зниження задоволеності роботою та збільшення виснаження.

Напишіть детальний аналіз проблеми, з якою зіткнулася компанія. Це повинно включати можливі причини перевантаження електронною поштою, її вплив на продуктивність співробітників і те, як це впливає на стратегічне мислення та інновації. Запропонуйте вирішення даної ситуації.

СЛОВНИК

Електронні комунікації (Electronic Communications): Передача інформації за допомогою електронних засобів, таких як телефон, електронна пошта, соціальні мережі, онлайн-чати тощо.

Менеджмент комунікацій (Communications Management): Процес планування, організації, керування та контролю за комунікаційними процесами в організації.

Цифровий маркетинг (Digital Marketing): Використання цифрових каналів, таких як пошукові сис-

РОЗДІЛ 8. ВСТУП ДО ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

теми, веб-сайти, соціальні мережі, електронна пошта, для просування продуктів або послуг.

CRM-система (Customer Relationship Management System): Система для управління взаємовідносинами з клієнтами, яка дозволяє збирати, аналізувати та використовувати інформацію про клієнтів для покращення бізнес-процесів.

Соціальні медіа (Social Media): Цифрові платформи, які дозволяють користувачам створювати та ділитися контентом або брати участь у соціальному взаємодії.

SEO (Search Engine Optimization): Процес оптимізації веб-сайту або веб-сторінки для підвищення їх видимості в пошукових системах.

E-mail маркетинг (E-mail Marketing): Використання електронної пошти як засобу комунікації з потенційними та існуючими клієнтами.

Контент-менеджмент (Content Management): Процес управління контентом, включаючи його створення, редагування, публікацію та архівування.

Інтернет-реклама (Online Advertising): Використання інтернету для доставки рекламних маркетингових повідомлень споживачам.

Аналітика даних (Data Analytics): Процес аналізу даних для виявлення закономірностей, тенденцій та інсайтів, які можуть бути використані для прийняття бізнес-рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Види інформаційних каналів. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-61-1.html>.
2. Active Listening. URL: <https://www.skillsyouneed.com/ips/activelistening.html>.
3. Barriers to Effective Communication. URL: <https://www.skillsyouneed.com/ips/barriers-communication.html>.
4. Chappal M. How to achieve effective communication in the workplace. URL: <https://friday.app/p/effective-workplace-communication>.
5. Jones E., Watson B. Organizational Communication: Challenges for the New Century. Journal of Communication. December 2023. P. 722–750.
6. Managing Organizational Communication. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingorganizationalcommunication.aspx>.
7. Mühsig L. 7 Top Internal Communication Trends You Need To Think About In 2021. URL: <https://staffbase.com/blog/internal-communication-trends>.
8. Nonverbal communication. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Nonverbal_communication.

РОЗДІЛ 9

СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Створення спільного підприємства -
це не просто об'єднання двох компаній,
це об'єднання двох культур /
Фред Райхельд

Вступ

*9.1. Спільні підприємства в системі міжнародного
бізнесу*

*9.2. Управління та комунікації в міжнародних спіль-
них підприємствах*

*9.3. Оцінка ризиків та можливостей при створенні
міжнародних спільних підприємств*

Резюме

Кейс

Словник

Література

ВСТУП

У світі стрімкого технологічного розвитку та зростаючої взаємозалежності економік, створення міжнародних спільних підприємств стає важливою стратегією для підприємств, спрямованих на глобальний успіх. Це не просто об'єднання ресурсів та зусиль різних компаній; це створення платформи для творчості, інновацій та вирішення глобальних завдань. В цьому контексті міжнародне спільне підприємство стає не лише стратегічним кроком для досягнення конкурентних переваг, але й

мостом для подолання культурних, правових та економічних бар'єрів.

Створюючи такі підприємства, компанії отримують можливість зібрати найкращий практичний досвід з усього світу, об'єднувати таланти для створення інновацій. Міжнародні альянси стають платформою для обміну ідеями, взаємопідтримки та спільного розвитку. У цьому контексті необхідно розглядати не лише економічні вигоди, але й потенціал для зміцнення міжнародних відносин, взаєморозуміння та спільного росту.

9.1. СПІЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Міжнародна підприємницька діяльність виникає внаслідок природних процесів інтернаціоналізації окремих суб'єктів господарювання та національної економіки в цілому. Вона може набувати різних форм, видів і типів. Серед них особливе місце займає спільне підприємництво, яке визначається своїми масштабами та ефективністю впливу на міжнародний бізнес.

Концепція спільних підприємств виникла як результат потреби у співпраці між підприємствами для вирішення спільних завдань та досягнення цілей. Історія цієї концепції простягається на протязі великого періоду часу.

Початкові етапи (до XX століття) включають утворення партнерств та торговельних гільдій, що в середньовіччі виконували функції спільних підприємств для захисту інтересів та об'єднання у здійсненні торговельних операцій.

У період промислової революції в XIX столітті спільні підприємства набули поширення, стаючи інструментом для спільного виробництва та розподілу товарів.

РОЗДІЛ 9. СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В ХХ столітті концепція отримала новий розгляд, зокрема у напрямках реалізації міжнародних проектів та спільної розробки продукції.

У сучасному світі спільні підприємства приймають різноманітні форми та є ефективним механізмом для об'єднання компетенцій та досягнення взаємних цілей, особливо в галузях, де необхідно поєднати різні навички та ресурси. Цей підхід стає відповіддю на виклики пошуку нових ринків, ризиків та реалізації спільних стратегій у сучасному бізнес-середовищі.

Створення спільних підприємств (СП) є одним із способів реалізації бізнес-проектів, особливо в міжнародному вимірі. *Міжнародне спільне підприємство* (МСП) є формою співробітництва і поєднання зусиль різнонаціональних партнерів стосовно інвестування, управління, виробництва продукції (надання послуг, торгівлі), розподілу підприємницьких доходів і ризиків.

Серед найважливіших ознак міжнародного спільного підприємства варто виокремити насамперед те, що воно є:

- 1) формою міжнародного бізнесу і специфічним його суб'єктом;
- 2) формою і способом виходу на зарубіжний ринок;
- 3) різновидом прямого іноземного інвестування;
- 4) однією з нових форм господарювання для країн з економікою, що активно трансформується на ринкових засадах.

Мотивація та процедура створення міжнародних спільних підприємств формуються на рівнях макро- та мікроекономіки. У високорозвинених країнах важливим макроекономічним фактором для підприємницького капіталу, що орієнтований на експорт, є баланс імпорту та

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

експорту інвестиційних ресурсів. Його формування і стан залежать від політичних, ресурсних та загально-економічних чинників, таких як стабільність політичної системи, рівень втручання уряду в економіку, інфляція, конвертованість валюти, платіжний баланс, розвиненість фондового ринку та система оподаткування.

Привабливість міжнародних спільних підприємств обумовлена:

- Розширення матеріальних та фінансових ресурсів, а також виробничих потужностей;
- Підтримка розвитку національної науково-дослідної бази та поширення передової технології та управлінського досвіду, що сприяє підвищенню кваліфікації керівництва та спеціалістів-менеджерів;
- Стимулювання конкуренції, що призводить до позитивних ефектів, таких як підоривання позицій місцевих монополій, підвищення якості імпортозамінної продукції та зниження цін на неї;
- Збільшення експортних надходжень у вигляді податків на прибуток від спільних підприємств.

Основними мотивами, які визначають формування та ефективне функціонування спільних підприємств як стратегії виходу на міжнародний ринок, є наступні:

1. Зниження питомих інвестиційних ресурсів та підприємницького ризику.
2. Розширення діючих виробничих потужностей.
3. Реалізація переваг меншої вартості факторів виробництва.
4. Уникнення сезонної нестабільності виробництва та пристосування до скорочення життєвого циклу продукції.
5. Підвищення ефективності маркетингу та знаходження нових каналів збуту.

РОЗДІЛ 9. СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

6. Проникнення на конкретний територіальний ринок та набуття управлінського досвіду на нових ринках.

Мотивація діяльності прямих партнерів визначається врегулюванням їхніх інтересів, які охоплюють виробничо-економічні, маркетингові, екологічні, престижні та особисті аспекти. Домінуючими факторами є виробничо-економічні та маркетингові стимули для партнерів. Однак важливо враховувати і інші мотиваційні фактори, які часто залишаються непроголошеними і рідко досліджуються. Серед них варто відзначити екологічні мотиви, коли розв'язуються актуальні завдання виведення з експлуатації екологічно небезпечних виробництв. Також слід звертати увагу на престижні фактори, що характерні для великих корпорацій та міжнародного бізнесу в невиробничих галузях, таких як туризм та сервіс. Крім того, особисті (персональні) мотивації можуть відігравати роль, коли спільні підприємства створюються національними партнерами або на основі родинних зв'язків.

Створення міжнародних спільних підприємств грає важливу роль у розвитку інфраструктури ринку, забезпечуючи численні переваги для стійкого його функціонування. Основні аспекти цієї ролі включають об'єднання різних ресурсів для ефективного створення та управління інфраструктурою. Спільні підприємства також дозволяють розподіляти ризики між партнерами, об'єднувати експертизу та знання для ефективного розв'язання завдань, що виникають у процесі реалізації інфраструктурних проектів. Це сприяє не лише швидшому впровадженню проектів, але й забезпечує доступ до різних джерел фінансування та стимулює інновації у

сфері інфраструктури. Також важливо відзначити, що спільні підприємства сприяють партнерству з громадськістю та міжнародній співпраці, що веде до створення довіри та успішного управління інфраструктурними проектами на ринку.

Створення міжнародних спільних підприємств сприяє у підвищенні конкурентоспроможності продукції. Об'єднання ресурсів та експертизи різних компаній через спільне підприємство сприяє оптимізації виробничих процесів та зниженню витрат, позитивно впливаючи на вартість виробництва.

Створення спільних підприємств охоплює узгоджені в часі етапи (рис. 9.1).

Ухваливши заснування міжнародного спільного підприємства, уточнюють (вибирають) сферу його діяльності. Спільне підприємство має задовольняти потреби ринку в певній продукції і її належній якості.

Оцінка вітчизняного партнера проводиться на основі комплексу показників, які відображають:

1. якість продукції та її конкурентоспроможність на міжнародному ринку;
2. технічний рівень обладнання, наявність окремих будівель, споруд, вільних виробничих площ, які можуть бути враховані при формуванні статутного фонду;
3. фахову підготовку та спеціалізацію персоналу, необхідного для ефективного функціонування створеного спільного підприємства;
4. розташування підприємства відносно постачальників сировини, напівфабрикатів, комплектуючих та наявність транспортних комунікацій;
5. потенційний ринок збуту товарів (внутрішній і зовнішній), його обсяги, асортимент та прогностичні перспективи.

РОЗДІЛ 9. СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

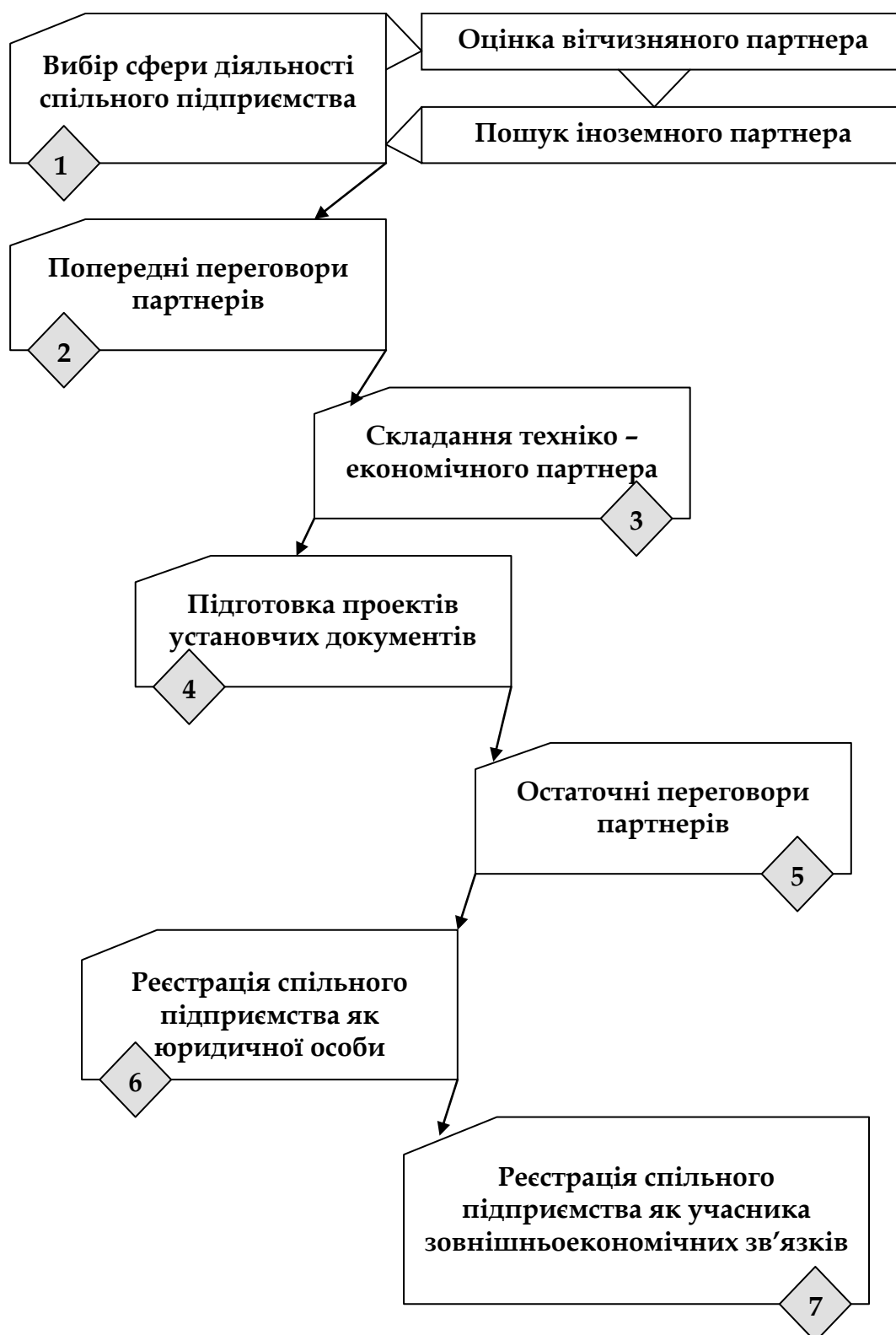


Рис. 9.1. Етапи створення спільного підприємства [4]

В першу чергу слід враховувати початкові умови вітчизняного партнера, який може вже мати досвід співпраці з іноземним партнером. Це сприятиме швидкому розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, експортно-імпоротної діяльності та укріпленню науково-технічної і виробничої кооперації з іншими міжнародними компаніями. Потенційних партнерів аналізують за певною системою показників, використовуючи:

- прямі показники, такі як розмір активів та їх динаміка, частка власних і позичених коштів, прибуток, кількість працівників, кількість підприємств (філій, представництв фірми), обсяг зовнішньої продажу;
- опосередковані показники, такі як рентабельність відносно витрат виробництва, продуктивність праці, зростання виробництва в розрахунку на одиницю інвестицій та інші.

Цей аналіз допомагає визначити ефективність та стабільність потенційних партнерів та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень при встановленні співпраці.

В результаті проведеного аналізу встановлюються безпосередні контакти з іноземними партнерами, і розпочинаються попередні переговори. Процес переговорів завершується підписанням протоколу намірів, в якому мають бути визначені та зафіксовані такі питання:

- Загальний обсяг виробництва та можливі обсяги поставок на внутрішній і зовнішній ринок.
- Розмір статутного фонду та частка учасників у ньому, співвідношення між власниками та позичковими коштами, можливий банк-кредитор.
- Забезпеченість місцевими кваліфікованими кадрами та можлива потреба у залученні іноземного персоналу.

РОЗДІЛ 9. СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

- Форми і методи організації продажу готової продукції (виробів) та їх післяпродажне технічне обслуговування, його тривалість.
- Забезпечення трансферту прибутку іноземного партнера.
- Джерела надходження і напрямки використання іноземної валюти, у тому числі вільно конвертованої.

Можуть бути інші питання, і деталізація їх стосовно створення міжнародного спільного підприємства здійснюється в процесі підготовки техніко-економічного обґрунтування (таблиця 9.1).

Таблиця 9.1

Техніко-економічне обґрунтування створення МСП [5]

№	Назва розділу	Обґрунтування можливості співпраці
1	– Назва МСП – Назва фірми-партнера	Коротка характеристика: іноземного партнера, досвіду співпраці з ним, основних фірм-конкурентів
2	Номенклатура продукції: – кількість – вартість	Кількісна та якісна характеристика продукції, кон'юнктура на ринку, очікувані ціни, прогноз обсягу продажу
3	Технологія: – тип – сутність	Оцінка існуючих у світі технологій виготовлення аналогічних товарів, вибраної технології для продукції МСП
4	– Устаткування – Організація виробництва	Вибір і розрахунки вартості необхідного устаткування, вибір форм і методів організації виробництва
5	Матеріально-технічне забезпечення	Обґрунтування вибору форм матеріально-технічного забезпечення, постачальників ресурсів, транспортних засобів
6	Персонал: – кількість – оплата праці	Необхідна кількість місцевих та іноземних працівників, форми й розмір оплати праці, преміювання, соціальні виплати
7	Статутний фонд: – загальна величина – частка партнерів	Загальний розмір статутного фонду, частки учасників у ньому, частки власних і позичених коштів

8	Реклама: – види – витрати – канали поширення	Аналоги реклами на дану продукцію, вибрані види й фінансові можливості здійснення реклами МСП
9	Система збуту продукції	Практика збуту аналогічної продукції іншими фірмами, вид і способи доставки, обсяг збуту всередині країни та за рубежом
10	Очікувані виручка та прибуток	Динаміка рівня цін за стадіями життєвого циклу продукту, очікувані виручка і прибуток, розподіл прибутку між партнерами
11	Формування фондів МСП	Зарубіжний досвід формування фондів МСП, розрахунки вибраних фондів (технічного й соціального розвитку, резервного)
12	Ефективність створення і функціонування	Розрахунки та оцінка економічної ефективності створення і функціонування МСП за відповідною методикою

У процесі підготовки установчих документів (проектів) слід усвідомити важливість ретельної розробки статуту спільного підприємства, в якому має бути визначено: предмет і цілі діяльності спільного підприємства, його місцезнаходження, склад учасників; розмір статутного фонду і часток партнерів у ньому, порядок його формування; склад і компетенцію органів управління, порядок прийняття рішень та коло завдань, для розв'язання яких вимагається одностайність думки; порядок припинення діяльності (ліквідації) спільного підприємства.

Після завершення переговорів і підписання статутних документів здійснюється реєстрація спільного підприємства в відповідному державному органі відповідно до чинного законодавства. Для здійснення реєстрації СП необхідно надати такі документи:

1. Письмова заява одного з учасників, у якій вказуються всі учасники СП, їхні юридичні адреси, керівні органи та особа, якій доручено отримати реєстраційне свідоцтво.

РОЗДІЛ 9. СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2. Письмове погодження обласної (міської) держадміністрації і керівного органу вітчизняного учасника щодо створення СП.

3. Нотаріально засвідчені копії статутних документів.

4. Техніко-економічне обґрунтування створення СП, яке підтверджує його ефективність і валютну окупність.

5. Документи, які засвідчують реєстрацію іноземного партнера як юридичної особи та його фінансову стійкість.

Після розгляду і схвалення поданих документів, приймається відповідне рішення, видається свідоцтво про реєстрацію, а назва спільного підприємства вноситься до спеціального реєстру.

На етапі створення спільного підприємства у його установчих документах формується організаційно-економічний механізм функціонування (рис 9.2).



Рис. 9.2. Організаційно-економічний механізм функціонування МСП [6, 118]

Як видно із рисунка, першочерговою і найважливішою функцією дирекції є управління персоналом. Чисельність персоналу МСП не регламентується, а погоджується партнерами. Засновники самостійно вирішують питання наймання і звільнення працівників, форми і розміри оплати праці, матеріального заохочення. Умови оплати праці вітчизняних працівників, режим їх роботи та відпочинку, соціальне забезпечення і страхування регулюються чинним законодавством України. На іноземних працівників МСП поширюється встановлений для них режим роботи та чинне вітчизняне законодавство щодо деяких умов праці. Умови оплати праці і пенсійного забезпечення визначаються, в основному, трудовим договором з кожним іноземним працівником МСП. Платежі для майбутнього пенсійного забезпечення цих працівників перераховуються у відповідні фонди країн їхнього постійного проживання і у відповідній валюті.

МСП забезпечується матеріально-технічними ресурсами через використання як внутрішніх, так і зовнішніх ринків, згідно з укладеними угодами між засновниками спільного підприємства. Транспортне обслуговування підпорядковане нормам і правилам внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів.

Маркетингові дослідження грають ключову роль у забезпеченні успішної міжнародної підприємницької діяльності та досягненні ефективності її результатів. Ці дослідження охоплюють такі основні організаційно-економічні заходи, як визначення структури власної служби маркетингу, визначення середовища міжнародного маркетингу, пошук прийнятних ринкових ніш і розробка стратегії виходу на міжнародний ринок, здійснення наступальної реклами та вибір найефективніших її ви-

РОЗДІЛ 9. СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

дів і форм. Крім того, проводиться інформування клієнтів про переваги пропонованих товарів.

Міжнародні спільні підприємства самостійно ведуть стратегічне та оперативне планування виробництва, визначають процес реалізації своєї продукції та надання послуг. Створення плану виробництва базується на результатах маркетингових досліджень та портфелі замовлень, який формується у результаті укладання вітчизняних і міжнародних угод (контрактів). Спільні підприємства реалізують вироблену власну продукцію, використовуючи вітчизняні системи збуту, гуртову і роздрібну торгівлю.

Прибуток, який отримується внаслідок спільної діяльності у виробництві готової продукції, підлягає реальному розподілу між учасниками. Балансовий прибуток визначається відрахуванням витрат на виробництво, сум виплати відсотків за кредит, а також сум штрафів, пені та неустойок від загального виручення від реалізації. Отриманий балансовий прибуток використовується для формування фондів відтворення і резервного фонду, а також для проведення страхових виплат.

Прибуток, який залишається, підлягає оподаткуванню і виступає джерелом відповідних платежів у бюджет та створення фонду, призначеного для матеріального заохочення працівників і соціального розвитку підприємства. Наступним етапом є розподіл чистого прибутку між учасниками відповідно до їхнього внеску до статутного фонду МСП.

Прибуток, одержаний зарубіжним учасником (партнером), може використовуватися за його ініціативою по-різному:

➤ як трансферт (репатріація) всього або частки прибутку, для купівлі товарів для власних потреб;

➤ щодо імпортозамінної продукції – як трансферт прибутку шляхом закупівлі товарів або згідно з конкретними домовленостями.

У країнах Європейського Союзу при створенні спільних підприємств часто враховуються такі фактори, як оптимізація виробництва, раціоналізація структури та параметрів діяльності, а також більш глибока інтеграція національних досліджень і розвитку та великооб'ємне серійне виробництво. Європейська комісія ООН визначає сферу послуг (інформаційних, банківських, орендних та інших) як найбільш перспективну галузь для розвитку спільних підприємств. Для країн, які перебувають у стані розвитку, а також для інших держав, що намагаються долати технологічне відставання, важливим фактором для створення спільних підприємств є забезпечення доступу до передового обладнання, ноу-хау та досягнень сучасного науково-технічного прогресу, навіть якщо вони не є найбільш передовими. Це особливо актуально, оскільки у деяких випадках вони можуть бути обмежені в можливості адаптації передових технологій через відсутність кваліфікованого персоналу та відповідної технологічної інфраструктури.

Створення та функціонування міжнародних спільних підприємств мають важливу роль у покращенні співпраці між Україною та Європейським Союзом (ЄС). Зокрема, такі підприємства сприяють технологічному обміну між українськими та європейськими компаніями, сприяють створенню спільних ланцюжків постачань та відкривають доступ до європейських ринків.

РОЗДІЛ 9. СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Навчання та обмін досвідом між командами з різних країн у рамках спільних підприємств може призвести до підвищення кваліфікації персоналу та впровадження кращих практик. Оптимізація виробничих процесів та зниження витрат реалізуються через спільну інфраструктуру.

Крім того, спільні підприємства можуть отримати фінансову підтримку від європейських фондів, сприяти вирішенню торговельних бар'єрів та спільно працювати над екологічно сталими рішеннями. Ця взаємодія сприяє не лише розвитку бізнесу, але й глибшому економічному та культурному партнерству між Україною та ЄС.

9.2. УПРАВЛІННЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МІЖНАРОДНИХ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Управління і комунікація в межах спільного підприємства (СП) відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності та успіху проекту. Враховуючи складність взаємовідносин між партнерами та різноманіття функцій, необхідно вдосконалювати системи управління та комунікації.

Управління міжнародним спільним підприємством (МСП) вимагає врахування специфічних аспектів та принципів, які відрізняються від управління звичайними підприємствами.

Принципи управління МСП:

- стратегічне партнерство визначає управління на основі спільних цілей та напрямків розвитку, які повинні бути прийняті всіма сторонами;

- чесність та довіра, які виступають основою успішного управління МСП. Будівання чесних та відкритих

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

відносин між учасниками сприяє позитивному розвитку партнерства;

– рівноправ'я та рівні умови – підкреслює важливість забезпечення всім учасникам однакових можливостей для ефективного управління та уникнення конфліктів;

– синергія та взаємодія – вказує на необхідність використання силових взаємодій для досягнення результатів, які перевищують індивідуальні можливості учасників.

Управління МСП визначається тим, що рішення приймаються на консенсусі – шляхом досягнення загальної згоди між усіма учасниками. Це важливий аспект для успішного розвитку та ефективної діяльності спільного підприємства.

Специфіка управління міжнародним спільним підприємством (МСП) визначається наступними елементами:

- Структура управління. Структура управління може бути особливою, враховуючи інтереси та внесок кожного учасника, наприклад, через склад управлінської ради з представників обох компаній.

- Вирішення конфліктів. Даний елемент стосується управління конфліктами, яке є важливою складовою управління МСП. Розробка ефективних механізмів вирішення конфліктів є необхідною для забезпечення стабільності у партнерстві.

- Поділ відповідальності – полягає в чіткому визначенні обов'язків та відповідальності для кожного учасника, що допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів.

- Формування партнерської культури, де комунікація та співпраця вважаються ключовими елементами, є четвертим елементом специфіки управління МСП.

РОЗДІЛ 9. СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

- Правове регулювання, яке визначає права та обов'язки учасників та регулює стосунки між ними в контексті управління спільним підприємством.

Використання сучасних технологій може значно поліпшити процеси управління МСП. Технології можуть сприяти автоматизації рутинних завдань, покращенню комунікації, ефективнішому збору та аналізу даних, а також забезпечити більшу прозорість та контроль управлінських процесів.

Серед відомих технологій, які можуть бути використані для підвищення процесів управління МСП:

1. ERP – системи (Системи Планування Ресурсів Підприємства). ERP – системи дозволяють автоматизувати та інтегрувати різні аспекти бізнес-процесів, такі як фінанси, логістика, виробництво та кадри. Вони забезпечують єдину базу даних для управління всією діяльністю підприємства.

2. CRM-системи (Системи управління відносинами з клієнтами). CRM-системи дозволяють вести ефективний облік клієнтів, управляти взаємодією з ними, аналізувати дані про клієнтів та покращувати стратегії продажу.

3. Системи управління проектами. Для ефективного ведення проектів можна використовувати спеціалізовані системи управління проектами, які допомагають встановлювати завдання, визначати терміни та слідкувати за прогресом.

4. Системи електронного документообігу. Впровадження систем електронного документообігу спрощує обробку та обмін документами всередині МСП, роблячи процес більш швидким та ефективним.

5. Інструменти Віртуальної Комунікації. Використання інструментів віртуальної комунікації, таких як

відеоконференції, чати та спільні облікові записи, сприяє забезпеченню ефективної комунікації між учасниками СП, особливо якщо вони розташовані в різних місцях.

6. Аналітичні та ВІ-системи (Бізнес-аналітика). Використання систем аналітики та бізнес-інтелекту (ВІ) дозволяє збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

7. Інструменти керування віддаленими робочими групами. Застосування інструментів для керування віддаленими командами дозволяє ефективно організувати роботу з розподіленими групами, які можуть бути розташовані в різних місцях.

8. Інтернет речей (IoT). Використання IoT-технологій для відстеження та моніторингу фізичних ресурсів, обладнання та інфраструктури може покращити управління виробничими процесами та підтримати рішення на основі даних.

9. Блокчейн-технології. Використання блокчейн-технологій для забезпечення безпеки та недоторканності даних, а також для автоматизації фінансових операцій та управління ланцюжком постачання.

10. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання. Впровадження інструментів штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування та оптимізації бізнес-процесів, аналізу даних та виявлення тенденцій. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання можуть відігравати ключову роль у підвищенні ефективності управління спільним підприємством. Застосування цих технологій дозволяє автоматизувати процеси прийняття рішень, аналізувати великі обсяги даних для виявлення патернів і тенденцій, а також прогнозувати результати

РОЗДІЛ 9. СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

бізнес-процесів. Інструменти штучного інтелекту можуть бути використані для розробки систем прогнозування, які допомагають управлінцям приймати більш обдумані рішення на основі прогнозів щодо розвитку ситуацій. Машинне навчання дозволяє системам навчатися на основі даних та адаптуватися до змін в середовищі, що робить їх більш ефективними в управлінні ризиками та оптимізації операцій. Впровадження ШІ також дозволяє автоматизувати рутинні завдання, звільняючи ресурси для стратегічного планування та прийняття рішень. Технології машинного навчання можуть аналізувати великі обсяги даних для виявлення нових можливостей та оптимізації процесів, сприяючи тим самим інноваціям та конкурентоспроможності МСП. Загалом, штучний інтелект та машинне навчання в сфері управління МСП є потужними інструментами, що можуть вдосконалювати прийняття рішень, забезпечувати точний аналіз даних та сприяти постійному удосконаленню бізнес-процесів.

Комунікації в управлінні відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності та успішності організаційного процесу. Ефективне управління включає в себе не лише передачу інформації, але й забезпечення розуміння, взаєморозуміння та підтримки між різними рівнями управління та співробітниками. Ефективна комунікація сприяє уникненню непорозумінь, сприяє взаєморозумінню та спільним досягненням цілей.

Ключовими аспектами комунікаційної стратегії МСП є визначення цілей комунікації, де важливо детально описати мету, таку як інформування учасників, розуміння стратегій та планів, розв'язання проблем або

підвищення мотивації. Наступним важливим етапом є розуміння аудиторії та вибір відповідних комунікаційних каналів, таких як електронна пошта, відеоконференції чи внутрішні портали. У створенні чітких повідомлень важливо спрощувати інформацію та забезпечити доступність для всіх учасників. Регулярність комунікації, чи то щотижневі, щомісячні чи кварталні оновлення, грає важливу роль у підтримці інформаційного потоку, особливо при важливих подіях чи змінах.

Використання багатоканального підходу, об'єднуючи електронну пошту, відеоконференції, соціальні мережі та інші засоби, допомагає забезпечити ефективну комунікацію. Важливо створювати відкриту атмосферу, де учасники вільно можуть висловлювати свої думки та ідеї, а також активно залучати їх до комунікації через обговорення, форуми чи групові діалоги.

При наявності учасників з різних культур важливо враховувати ці різниці в комунікаційній стратегії, щоб уникнути непорозумінь. Моніторинг та оцінка ефективності допомагають аналізувати та коригувати стратегію відповідно до потреб.

Завершуючи, гнучкість та адаптабельність у комунікаційних стратегіях є ключовими, оскільки вони дозволяють змінювати підходи відповідно до нових умов, викликів або побажань учасників. Ефективна комунікаційна стратегія сприяє створенню спільноти та успішному виконанню завдань МСП.

Розвиток командної культури в МСП сприяє ефективній співпраці та досягнення стратегічних цілей. Ця культура формує атмосферу взаєморозуміння, взаємопідтримки та співпраці серед всіх учасників. Для досягнення цього, необхідно вживати ряд заходів, таких

РОЗДІЛ 9. СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

як визначення загальних цілей та цінностей, що стануть фундаментом для об'єднання команди. Важливим етапом є залучення всіх учасників до процесу прийняття рішень, що сприяє відчуттю відповідальності та залученості.

Створення ефективних комунікаційних каналів, розбудова довіри та розвиток лідерських якостей також відіграють важливу роль у формуванні командної культури. Колективне навчання, засноване на позитивних вартостях та використанні сильних сторін команди, допомагають зберегти позитивну командну динаміку.

Важливо визначати та відзначати досягнення команди, що стимулює мотивацію учасників. Зміцнення атмосфери співпраці і розгляд командної культури як постійного процесу допомагає створити сильну та взаємодопоміжну команду в унікальному середовищі МСП.

9.3. ОЦІНКА РИЗИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ПРИ СТВОРЕННІ МІЖНАРОДНИХ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

При створенні міжнародного спільного підприємства існують різноманітні ризики, які можуть впливати на його успішність. Ризик – характеристика ситуації, що має невизначеність результату, при обов'язковій наявності несприятливих наслідків. До ключових ризиків відносяться:

Фінансові ризики включають зміни валютних курсів та економічні коливання, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан підприємства через можливі збитки або зміни у конкурентоспроможності на ринках.

Також важливо враховувати ризик фінансової нестабільності партнерів або обмеженої доступності капіталу для розвитку підприємства. Стратегії управління капіталом та диверсифікація ризиків валютних курсів можуть виявитися ефективними засобами зменшення впливу цих фінансових ризиків на успішність спільного підприємства.

Політичні ризики включають можливі зміни в законодавстві та правових умовах бізнесу, що можуть виникнути внаслідок змін у політичному середовищі. Не менш важливим є ризик нестабільності в країнах, де діє підприємство, обумовлений можливими політичними кризами, які можуть негативно впливати на стабільність та безпеку його операцій. Управління цими ризиками вимагає гнучких стратегій та активного моніторингу політичної обстановки для ефективного прийняття рішень та забезпечення успішної діяльності підприємства.

Культурні ризики у міжнародному спільному підприємстві можуть виникнути внаслідок різниць у корпоративній культурі та управлінських підходах, спричиняючи можливі конфлікти та ускладнюючи співпрацю між партнерами. Не менш важливим є ризик неправильного розуміння місцевих ринків та споживацьких вподобань, що може призвести до втрати конкурентоспроможності. Запобігання цим ризикам включає в себе ефективне управління конфліктами, ретельне дослідження місцевих ринків та гнучкість у взаємодії з різними корпоративними культурами.

Технологічні ризики у міжнародному спільному підприємстві включають можливі інноваційні виклики та технологічні зміни, які можуть поставити під загрозу його конкурентоспроможність. Ризик технологічного від-

РОЗДІЛ 9. СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ставання порівняно з іншими учасниками ринку вимагає постійного моніторингу та інвестування в дослідження та розробку для забезпечення актуальності технологічних рішень. Ефективне управління цими ризиками передбачає гнучкість та готовність адаптуватися до швидких технологічних змін, зберігаючи тим самим конкурентний підхід на ринку.

Правові ризики в контексті міжнародного спільного підприємства включають можливі порушення правових норм та невідповідність законам різних країн, що може стати джерелом конфліктів та юридичних труднощів. Крім того, існує ризик виникнення конфліктів щодо інтелектуальної власності та патентів, що вимагає уважної угоди та розробки стратегій для уникнення можливих юридичних питань. Ефективне управління цими правовими ризиками передбачає високий рівень юридичної готовності та систематичний аналіз законодавства для забезпечення дотримання всіх вимог та нормативів.

Маркетингові та торгівельні ризики при формуванні міжнародного спільного підприємства включають ризик невдач у вивченні та адаптації до місцевих ринкових умов, що може призвести до труднощів у впровадженні маркетингових стратегій до потреб місцевих споживачів. Крім того, конкуренція з іншими компаніями на місцевому ринку може викликати ризик зіткнення з вже встановленими учасниками ринку. Успішне управління цими ризиками передбачає глибоке розуміння місцевих ринкових особливостей та розробку конкурентоспроможних маркетингових та торгівельних стратегій.

Управлінські ризики при створенні міжнародного спільного підприємства включають конфлікти між управлінськими командами партнерів, що можуть виникнути через різниці в стратегічних підходах та корпоративній культурі. Крім того, існує ризик невдалого вирішення стратегічних питань та прийняття важливих управлінських рішень, що може вплинути на успішність підприємства. Для управління цими ризиками важливо встановити ефективні механізми врегулювання конфліктів та розробити чіткі процеси прийняття управлінських рішень, сприяючи консенсусу та спільним стратегічним цілям.

Розуміння цих ризиків та прийняття відповідних заходів для їх управління є ключовим елементом успішного функціонування міжнародного спільного підприємства.

Оцінка ризиків та можливостей є ключовим етапом при створенні міжнародного спільного підприємства (МСП). Цей процес дозволяє ідентифікувати потенційні негативні впливи на діяльність підприємства та визначити переваги, які можна використати. Це надає можливість розробити стратегії управління ризиками та максимізації можливостей для досягнення успіху на міжнародному ринку.

Оцінка ризиків включає в себе визначення, аналіз та оцінювання потенційних негативних впливів, які можуть виникнути в процесі діяльності підприємства. Існують різні методи оцінки ризиків, і вибір конкретного методу може залежати від характеру діяльності підприємства та його конкретних потреб. До найпопулярніших методів оцінки ризиків включають:

1. *SWOT-аналіз* є стратегічним інструментом для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів підприємства.

РОЗДІЛ 9. СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Проведення SWOT-аналізу передбачає ідентифікацію сильних сторін, таких як висока якість продукції та ефективне управління, слабких сторін, наприклад, застарілі технології чи фінансові обмеження, можливостей, таких як розширення на нові ринки або зміни в законодавстві, та загроз, таких як конкуренція чи економічні кризи. Результати аналізу дозволяють підприємству розробити стратегії розвитку, визначити найбільш ефективні шляхи вдосконалення та вирішення потенційних проблем.

2. *Аналіз PESTEL* є стратегічним інструментом для оцінки впливу політичного, економічного, соціокультурного, технологічного, екологічного та правового середовища на діяльність підприємства. Проведення цього аналізу дозволяє визначити ключові чинники, які можуть впливати на стратегічне планування та прийняття управлінських рішень. Зокрема, політичні зміни, економічні умови, соціокультурні тенденції, технологічні інновації, екологічні вимоги та правові аспекти можуть визначити успіх чи труднощі для підприємства.

3. *Матриця ймовірності та впливу*, відома також як Risk Matrix, є інструментом для оцінки ризиків, зокрема ймовірності їх виникнення та можливого впливу на діяльність підприємства. Цей метод передбачає розміщення ризиків у двовимірній матриці, де одна вісь відображає ймовірність виникнення, а інша – вплив на підприємство. Кожен ризик отримує своє місце відповідно до його ймовірності та потенційного впливу. Наприклад, ризик з високою ймовірністю та серйозним впливом може бути визначений як «критичний», і вимагати негайних стратегій управління ризиками. З іншого боку, ризики з низькою ймовірністю та малим впливом

можуть бути класифіковані як менш критичні, але їхнє врахування все ще є важливим. Цей аналітичний інструмент допомагає підприємствам пріоритезувати ризики та розробляти ефективні стратегії управління ними, враховуючи як їхню ймовірність, так і потенційний вплив на бізнес-процеси. Аналіз чинників чутливості: Визначення того, як зміни певних факторів можуть впливати на виникнення ризиків.

4. *Метод дерева рішень* – це аналітичний інструмент, що дозволяє підприємствам моделювати можливі сценарії прийняття рішень та їхній вплив на ризики. Визначаючи початкове рішення, розгалужуючи сценарії, призначаючи ймовірності та оцінюючи вплив, цей метод допомагає підприємствам ухвалювати обдумані та оптимальні стратегічні рішення. Моделювання послідовності рішень дозволяє ефективно управляти ризиками в змінних умовах бізнес-середовища.

5. *Метод аналізу ризиків вартості* є важливим інструментом для підприємств у керуванні фінансовими аспектами ризиків. Цей підхід включає в себе ідентифікацію, оцінку ймовірності та впливу ризиків, а також кількісну оцінку витрат, пов'язаних з можливими втратами. Результати аналізу дозволяють підприємствам розробляти стратегії управління ризиками, спрямовані на мінімізацію фінансових наслідків та забезпечення стійкості фінансового стану.

6. *Метод сенситивності* – це аналітичний підхід, який дозволяє підприємствам досліджувати вплив змін у вихідних даних на результати їхніх проектів або діяльності. Шляхом внесення змін в ключові параметри та аналізу впливу на кінцеві показники, цей метод допомагає визначити критичні фактори та розробляти стра-

РОЗДІЛ 9. СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

тегії управління, спрямовані на оптимізацію результатів в умовах змін. Результати використання методу сенситивності дозволяють приймати обгрунтовані рішення для забезпечення стійкості та ефективності бізнес-процесів.

Зазначені методи можуть використовуватися окремо або в комбінації, залежно від конкретних обставин і завдань оцінки ризиків.

Оцінка ризиків та можливостей є динамічним процесом, який вимагає постійного оновлення та адаптації відповідно до змін в діловому середовищі. Цей підхід допомагає МСП ефективно управляти невизначеністю та максимізувати можливості для успішної роботи.

РЕЗЮМЕ

Створення та управління міжнародними спільними підприємствами (МСП) є важливим етапом для підприємств, які прагнуть розширити свою глобальну присутність та забезпечити стабільний розвиток. У пункті 9.1 визначаються етапи формування МСП, включаючи вибір стратегічного партнера та оптимальної форми спільного підприємства. Цей план визначає ключові аспекти, такі як аналіз ринку, конкурентоспроможність та стратегічні цілі, необхідні для успішної взаємодії партнерів. Пункт 9.2 розкриває ключові аспекти ефективного керування МСП. Це включає розробку стратегій управління, визначення ролей та відповідальностей партнерів, а також впровадження ефективних комунікаційних стратегій для забезпечення гармонійної та ефективної співпраці. У пункті 9.3 розкривається комплексний аналіз ризиків, пов'язаних зі створенням та управлінням МСП.

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Здійснюється ідентифікація та оцінка фінансових, політичних, культурних та технологічних ризиків.

Зазначені пункти становлять комплексний підхід до вивчення та успішного втілення міжнародних спільних підприємств, надаючи компаніям надійні інструменти для досягнення своїх глобальних стратегічних цілей.

КЕЙС

Компанія «Глобал Інновейшнс» є провідним гравцем у галузі інноваційних технологій та виявила інтерес до розширення своєї глобальної присутності. З метою ефективного використання міжнародних ринків та ресурсів, вона розглядає можливість створення Міжнародного Спільного Підприємства (МСП) у співпраці з іноземним партнером.

Завдання:

Провести аналіз глобального ринку інноваційних технологій.

Визначити потенційних конкурентів та можливості для взаємодії на міжнародному рівні.

1. Визначити критерії для вибору ідеального іноземного партнера. Провести оцінку потенційних партнерів на відповідність стратегічним цілям компанії.

2. Розробити стратегічний план для створення МСП, включаючи форму та структуру партнерства. Визначити права та обов'язки кожного партнера в рамках МСП.

3. Розробити стратегії управління та комунікацій для забезпечення ефективності МСП. Визначити механізми вирішення можливих конфліктів та забезпечення гармонійної співпраці.

4. Ідентифікувати потенційні ризики та можливості, пов'язані зі створенням та управлінням МСП. Розробити

РОЗДІЛ 9. СТВОРЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

стратегії управління ризиками для максимізації переваг та зменшення загроз.

Команди працюють над вирішенням завдання, після чого вони повинні представити стратегії та плани для створення МСП.

СЛОВНИК

Бізнес-стратегія – це модель дій, призначених для досягнення цілей компанії.

Бізнес-партнерство – це стратегічне об'єднання двох чи більше бізнесів з метою оптимізації витрат та максимізації вигоди.

Комунікація – це процес спілкування і передачі інформації між людьми або їх групами у вигляді усних і письмових повідомлень, мови рухів тіла і параметрів мови.

Конфлікт – зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони.

Міжнародне спільне підприємство (МСП) вважається організаційно-правова форма поєднання зусиль різнонаціональних партнерів у сферах інвестування, управління, виробництва продукції чи надання послуг, торгівлі, використання доходів, розподілу підприємницьких ризиків тощо.

Ризик – характеристика ситуації, що має невизначеність результату, при обов'язковій наявності несприятливих наслідків.

Стратегічний план – це письмовий документ, який визначає стратегію діяльності організації у довгостроковій перспективі (на 3–5 років).

ЛІТЕРАТУРА

1. Апопій В. В., Середя С. А., Шутовська Н. О. Основи підприємництва : навч. посібник. Львів : Новий світ-2000, 2021. 324 с.
2. Біляк Т. О., Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О. Основи підприємництва: підручник / під заг. ред. Н. В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.
3. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент міжнародної діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 154 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/66ee1ec1-edf4-4c39-867e-fde2755d5260/content>.
4. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 765. URL: <http://surl.li/hquutt>.
5. Міжнародна економіка : навч. посібник / В. П. Решетило, О. В. Бервено, Г. В. Стадник та ін.; за заг. ред. В. П. Решетило, О. В. Бервено; Харк. нац. ун-т міськ. госпва ім. О. М. Бекегова. Харків : ХНУМГ, 2020. 262 с.
6. Петренко В. С., Карнаушенко А. С. Мотивація створення спільних підприємств в умовах глобалізації економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 17, частина 1. 2018. С. 118–122.
7. Parker S. C. The Economics of Entrepreneurship. Second Edition. Ontario : University of Western Ontario, Cambridge University Press, 2018. 919 p.
8. Salvatore, Dominick. International economics / Dominick Salvatore. – 11th ed. 1 online resource. Includes index. Description based on print version record and CIP data provided by publisher; resource not viewed. ISBN 978-1-118-17793-8 (cloth) 1. International economic relations. I. Title. HF1411 337–dc23 <https://ccsuniversity.ac.in/bridge-library/pdf/Dominick-Salvatore-InternationalEconomics.pdf>.

РОЗДІЛ 10.

РИЗИК І КОНТРОЛЬ: ГОЛОВНИЙ ОФІС І ДОЧІРНЯ КОМПАНІЯ

Криза – це не час для паніки,
а час для дій.
/Джон Кеннеді

Вступ

10.1. Особливості управління ризиками дочірньої компанії

10.2. Контроль ризиків через структурні підрозділи

10.3. Збалансований підхід до управління ризиків та контролю у мультинаціональних компаніях.

10.4. Розширення повноважень дочірньої компанії в системі управління ризиками

Резюме

Кейс

Словник

Література

ВСТУП

В сучасному світі, де вплив та присутність транс-національних¹ компаній лише зростає, їм доводиться стикатися з різноманітними викликами та ризиками. Одними із найскладніших проблем, які вимагають постійної уваги материнської компанії, є управління ризи-

¹ В останні роки у науковій та навчальній літературі поняття «транс-національні компанії (ТНК)» все частіше замінюють на поняття «багато-національні компанії», підкреслюючи особливість менеджменту у мульти-культурному середовищі.

ками та підбір методів контролю для забезпечення ефективної роботи у дочірніх компаніях. Як відомо, дочірні компанії не тільки віддалені географічно від материнської компанії, але перебувають у іншому культурному середовищі.

У даному розділі розглядаються різні види ризиків, з якими може стикатися дочірня компанія: геополітичні, культурні, сприйняття ризику урядом приймаючої країни, ризики передачі конкурентної переваги у інше гео-економічне середовище, демографічні, екологічні, галузеві, соціальні тощо. Після цього ми розглянемо різні методи контролю, які можуть бути використані для управління цими ризиками. Вони включають контроль через структурні відносини, гнучкі структурні моделі, використання інноваційних стратегій управління людьми, розширення повноважень дочірньої компанії, контроль через технології та контроль через бюджет.

Транснаціональні компанії (ТНК,БНП) є важливими гравцями у світовій економіці. Вони здійснюють діяльність у багатьох країнах світу і, як правило, мають складну структуру, що включає дочірні компанії. Дочірні компанії є юридично незалежними від головного офісу, але вони перебувають під його контролем. Ризик і контроль є важливими аспектами діяльності ТНК. Головні офіси ТНК повинні враховувати ризики, пов'язані з діяльністю дочірніх компаній, і розробляти ефективні системи контролю для їх мінімізації. Ризики у передачі конкурентної переваги можуть виникнути внаслідок того, що дочірня компанія може передати конкурентну перевагу головного офісу своїм конкурентам. До таких ризиків належить, наприклад, передача технологій, ноу-хау та інформації.

10.1. РИЗИК ДЛЯ ДОЧІРНЬОЇ КОМПАНІЇ

Дочірні компанії є важливою частиною міжнародного бізнесу. Вони дозволяють компаніям-материнським поширювати свою діяльність на нові ринки та географічні регіони. Однак дочірні компанії також піддаються ризикам, які можуть негативно вплинути на їхню діяльність. Тому у міжнародному менеджменті окремо виділяють цей аспект управління.

У даному розділі розглядаються ризики управління дочірніми компаніями. Зокрема пропонується систематизація можливих ризиків для дочірніх компаній, визначаються причини виникнення цих ризиків, їхній вплив та пропонуються відомі методи управління ними.

Ризик для дочірньої компанії – це потенційна можливість в процесі управління отримати збитки або втрати.

Ризики можуть виникнути з різних причин, таких як техногенні та екологічні катастрофи, зміни в політичному середовищі у приймаючій країні через прихід до влади інших партій, наявності специфічних конкурентних факторів, культурні відмінності ц цінностях.

Дочірні підприємства донедавна відкривалися через економічну доцільність, а саме: низьку вартість робочої сили у приймаючій країні, невисокі екологічні стандарти або її відсутність. Тому виникнення екологічних ризиків внаслідок стихійних лих, таких як повені, урагани та землетруси завжди потрібно враховувати.

Втрати дочірньої компанії також можуть виникнути внаслідок дії антропогенних факторів, таких як забруднення навколишнього середовища або аварії на виробничих об'єктах. Екологічні аспекти виробництва та діяльності компаній можуть стати джерелом серйозних

ризиків для дочірніх компаній. Наприклад, недбале відношення до природних ресурсів та недотримання екологічних стандартів може призвести до забруднення довкілля та великих фінансових втрат через судові позови та штрафи.

Тому екологічні ризики становлять значну загрозу для дочірньої компанії у міжнародних економічних відносинах та мають враховуватися у міжнародному менеджменті.

Екологічні ризики – це ризики, пов’язані з негативним впливом діяльності дочірньої компанії на навколишнє середовище.

Ці ризики можуть мати різноманітні форми і включати: **викиди та забруднення довкілля**: Діяльність компанії, особливо у сферах виробництва та промисловості, супроводжується викидами та забрудненням різними шкідливими речовинами атмосфери, ґрунту або водойм. Це може призвести до серйозного забруднення навколишнього середовища, загрози здоров’ю людей та екологічної катастрофи; **несприятливі екологічні умови**: Деякі регіони розміщення дочірніх компаній можуть бути особливо вразливими до екологічних проблем, таких як посуха, ерозія ґрунту, забруднення водних джерел тощо. Компанія, що працює у таких умовах, стикається з додатковими викликами у забезпеченні сталого виробництва та дотриманні екологічних стандартів; **зміни клімату**: Зміна клімату є реальним і загрозливим явищем, яке може вплинути на бізнес-процеси компанії. Погіршення погодних умов, зміна режиму опадів, затоплення, стихійні лиха – все це може призвести до перерв у виробництві, втрати власності або навіть загрози для життя та здоров’я співробітників.

РОЗДІЛ 10. РИЗИК І КОНТРОЛЬ: ГОЛОВНИЙ ОФІС І ДОЧІРНЯ КОМПАНІЯ

Екологічні ризики можуть призвести до таких наслідків, як: шкода для здоров'я людей і тварин; порушення екологічних систем; втрати фінансових ресурсів (судові позови, штрафи); порушення репутації материнської компанії.

Екологічні ризики можуть бути особливо серйозними для дочірніх компаній, які працюють в галузях, що мають значний вплив на навколишнє середовище: нафтогазова промисловість, хімічна промисловість, металургія, енергетика

Дочірні компанії в цих галузях повинні дотримуватися визначених правил і норм охорони навколишнього середовища, встановлених у країнах, де вони працюють. Порушення цих правил і норм може призвести до значних штрафів, а також до порушення репутації компанії.

Фактори, які можуть призвести до екологічних ризиків для дочірньої компанії:

- характер діяльності дочірньої компанії. Чим більший вплив на навколишнє середовище має діяльність дочірньої компанії, тим вищий ризик появи екологічних проблем.
- законодавство країни, де розташована дочірня компанія. У країнах з більш суворими законами про охорону навколишнього середовища екологічні ризики для дочірніх компаній вищі.
- культурні цінності країни, де розташована дочірня компанія. У країнах з високою турботою про навколишнє середовище екологічні ризики для дочірніх компаній також будуть вищими.

У міжнародному менеджменті для дочірньої компанії широко практикуються наступні заходи щодо управління екологічними ризиками:

- впровадження систем управління навколишнім середовищем. Такі системи допомагають дочірнім компаніям ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати екологічні ризики;
- забезпечення навчання і підготовки персоналу. Персонал дочірньої компанії повинен бути обізнаний про екологічні ризики та знати, як їх мінімізувати.
- інвестування в дослідження і розробки. Дочірні компанії можуть розробляти нові технології, які допоможуть зменшити їх вплив на навколишнє середовище.

Не менш важливим є також ризик роботи у певній у галузі Ризики в галузі – це ризики, пов'язані з конкурентним середовищем, в якому працює дочірня компанія. Цей ризик можна розглядати як економічну категорію, яка характеризує непевність щодо майбутнього результату господарської діяльності. Ризик може бути як позитивним, так і негативним. *Позитивний ризик* – це ризик, який може призвести до позитивного результату. *Негативний ризик* – це ризик, який може призвести до негативного результату.

Фактори, які можуть призвести до ризиків в галузі для дочірньої компанії:

- стабільність галузі. Чим більш стабільна галузь, тим нижчий ризик для дочірньої компанії;
- конкурентна ситуація. Чим більша конкуренція в галузі, тим вищий ризик для дочірньої компанії;
- зміна попиту споживачів. Зміни в смаках і потребах споживачів можуть призвести до зниження попиту на продукцію або послуги дочірньої компанії.

РОЗДІЛ 10. РИЗИК І КОНТРОЛЬ: ГОЛОВНИЙ ОФІС І ДОЧІРНЯ КОМПАНІЯ

- зміни в законодавстві. Зміни в законодавстві можуть призвести до підвищення витрат або до обмеження діяльності дочірньої компанії.

Для мінімізації ризиків у галузі пропонуються наступні заходи для дочірньої компанії, які має контролювати міжнародний менеджмент ТНК(БП):

- спостереження за тенденціями в галузі. Дочірні компанії повинні постійно стежити за тенденціями в галузі, щоб бути готовими до можливих змін;
- гнучкість. Дочірні компанії повинні бути готові до змін і бути здатними швидко адаптуватися до них;
- інновації. Дочірні компанії повинні інвестувати в дослідження і розробки, щоб розробляти нові продукти і послуги, які будуть відповідати потребам споживачів.

Цифровізація глобального економічного простору призвела до появи специфічних ризиків: кібернетичних хакерських атак, що можуть повністю паралізувати діяльність як центрального офісу так і дочірніх компаній, а також до знищення критично важливої для діяльності міжнародної компанії інформації.

Таблиця 10.1

Процеси міжнародного ризик менеджменту

Міжнародний ризик-менеджмент у галузі – це процес, який дозволяє компанії мінімізувати вплив ризиків на її діяльність			
Цей процес включає в себе такі етапи			
визначення ризиків – це перший і найважливіший етап. На цьому етапі компанія повинна визначити всі можливі ризики, з якими вона може зустрітися	оцінка ризиків – це етап, на якому компанія повинна оцінити ймовірність і наслідки дії кожного із ризиків	моніторинг ризиків – це етап, на якому компанія повинна регулярно відслідковувати ризики та вносити зміни в програму управління ними за необхідності.	зменшення ризиків – це етап, на якому компанія повинна розробити і впровадити заходи, спрямовані на зменшення ймовірності або наслідків ризиків

У міжнародному менеджменті застосовуються наступні методи зменшення ризиків:

- уникнення ризиків – це метод, який полягає в тому, щоб повністю уникнути ризику. Наприклад, компанія може уникнути ризику кредитних збитків, відмовившись від кредитування;
- зменшення ймовірності ризиків – це метод, який полягає в тому, щоб зменшити ймовірність настання ризику. Наприклад, компанія може зменшити ймовірність виробничих збоїв, проводячи регулярне технічне обслуговування обладнання.
- зменшення наслідків ризиків – це метод, який полягає в тому, щоб зменшити наслідки від настання ризику

Кожна галузь має свої унікальні ризики, пов'язані з технологічними та ринковими аспектами. Наприклад, в галузі інформаційних технологій ризиком може бути швидка зміна технологій та поява нових конкурентів.

Зміни в технологіях можуть мати значний вплив на галузі. Вони можуть призвести до появи нових продуктів або послуг, зміни в потребах споживачів, а також до підвищення ефективності виробництва.

Компанія може інвестувати в дослідження і розробки, щоб розробити власні нові технології, наприклад, штучний інтелект для аналізу даних або 5G-модулі для своїх продуктів. Компанія також може співпрацювати з іншими компаніями в галузі, наприклад, з виробниками 5G-модулів або розробниками штучного інтелекту.

Зміни в конкуренції можуть призвести до того, що нові конкуренти зможуть вийти на ринок або існуючі конкуренти зможуть посилити свою позицію.

Отже у міжнародних компаніях має ***бути культура управління ризиками – це система цінностей,***

***переконань та поведінки, яка сприяє ефективно-
му управлінню ризиками.***

Компанії, які мають усталену культуру управління ризиками, мають більшу ймовірність успішно управляти ризиками та досягати своїх цілей.



Рис. 10.1 Схема управління ризиками

Управління ризиками є відповідальністю всіх працівників дочірньої компанії. Керівництво компанії має забезпечити, щоб у компанії існувала система, яка чітко визначає відповідальність за управління ризиками.

Зазвичай відповідальність за управління ризиками покладається на спеціальний підрозділ або посадову особу. Цей підрозділ або посадова особа відповідає за розробку і впровадження політики та процедур управління ризиками, а також за моніторинг ефективності управління ризиками.

Однак, відповідальність за управління ризиками не обмежується цим підрозділом або посадовою особою. Всі працівники компанії мають нести відповідальність за управління ризиками у своїй сфері діяльності. Це означає, що працівники повинні бути обізнані про ризики,

які можуть вплинути на їхню роботу, і повинні вжити заходів для мінімізації цих ризиків.

Культурні відмінності між країнами можуть стати перешкодою для успішної діяльності дочірньої компанії. Неправильне розуміння та недооцінка культурних особливостей можуть призвести до конфліктів з місцевим населенням та втрати репутації компанії. Організаційна культура – це система цінностей, переконань і норм, які діють в компанії. Організаційна культура може впливати на те, як компанія сприймає ризики. Компанії з сильною організаційною культурою, яка підкреслює інновації і адаптивність, можуть бути більш схильні до ризику. Вони можуть бути готові експериментувати з новими продуктами або послугами, а також швидко адаптуватися до змін в галузі.

Компанії з сильною організаційною культурою, яка підкреслює безпеку і стабільність, можуть бути менш схильні до ризику. Вони можуть бути більш обережними в своїх рішеннях і уникати ризиків, які можуть призвести до збитків.

Наприклад, компанія, яка працює в галузі охорони здоров'я, може мати організаційну культуру, яка підкреслює безпеку. Ця компанія може бути більш обережною при розробці нових лікарських засобів, щоб уникнути ризику шкоди для пацієнтів. Дочірні компанії повинні враховувати свою організаційну культуру при управлінні ризиками.

Компанії з сильною організаційною культурою, яка підкреслює інновації і адаптивність, можуть потребувати більш гнучкого підходу до управління ризиками. Компанії з сильною організаційною культурою, яка підкреслює безпеку і стабільність, можуть потребувати більш консервативного підходу до управління ризиками.

РОЗДІЛ 10. РИЗИК І КОНТРОЛЬ: ГОЛОВНИЙ ОФІС І ДОЧІРНЯ КОМПАНІЯ

*Управління ризиками є важливим аспектом діяльності будь-якої компанії, незалежно від того, де вона працює. Особливо це стосується компаній, які працюють на міжнародному ринку, де вони стикаються з різними культурами та геополітичними ризиками. Геополітичні ризики можуть мати значний вплив на діяльність компаній, які працюють на міжнародному ринку. **Геополітичні фактори, такі як війна, тероризм, політичні потрясіння та економічні санкції, можуть мати значний вплив на діяльність дочірніх компаній.***

Ці фактори можуть призвести до таких ризиків, як: зміни в попиті та пропозиції: геополітичні фактори можуть призвести до зміни попиту на товари та послуги дочірньої компанії. Наприклад, війна може призвести до зниження попиту на товари та послуги, які використовуються для воєнних цілей; зміни в регулюванні: геополітичні фактори можуть призвести до зміни законодавства та нормативних актів, які регулюють діяльність дочірньої компанії. Наприклад, санкції можуть призвести до обмеження доступу до сировини або обладнання.

Геополітичні фактори можуть призвести до підвищення рівня небезпеки для дочірньої компанії, наприклад, до збільшення ризику кібератак або терористичних актів.

Дочірні компанії, які працюють в умовах геополітичної нестабільності, повинні впровадити додаткові заходи управління ризиками, щоб мінімізувати вплив цих факторів на свою діяльність.

До таких заходів можуть входити: розробка сценаріїв: дочірні компанії повинні розробити сценарії, які передбачають можливі наслідки геополітичних факторів

для їхньої діяльності. Це допоможе компаніям підготуватися до можливих негараздів; впровадження заходів безпеки: дочірні компанії повинні впровадити заходи безпеки, щоб захистити себе від ризиків, пов'язаних з геополітичною нестабільністю. Наприклад, компанії можуть впровадити заходи для захисту від кібератак або терористичних актів; створення резервів: дочірні компанії повинні створити резерви, щоб мати можливість реагувати на непередбачені події, пов'язані з геополітичною нестабільністю.

Наприклад, війна в Україні негативно вплинула на економіку багатьох країн світу, у тому числі на економіку України. Внаслідок війни багато зарубіжних компаній були змушені призупинити свою діяльність в Україні або навіть повністю припинити її. Натомість в росії під час війни залишаються працювати 1200 світових брендів, які, зокрема, через недооцінку геополітичних ризиків, уже отримують і в перспективі можуть отримати суттєві фінансові втрати від виходу своїх дочірніх підприємств з російського ринку.

Культура управління ризиками може допомогти компаніям впоратися з геополітичними ризиками у декількох аспектах: культура відкритості і прозорості сприяє тому, щоб працівники компанії були обізнані про геополітичні ризики, які можуть вплинути на компанію. Це допомагає працівникам бути більш готовими до виникнення таких ризиків і зменшити їхній вплив на компанію; культура діалогу і співпраці сприяє тому, щоб працівники компанії були залучені до процесу управління геополітичними ризиками. Це допомагає компаніям розробити ефективні заходи з управління такими ризиками; чіткі правила і процедури сприяють тому, щоб компанія була готова до виникнення геополітичних

РОЗДІЛ 10. РИЗИК І КОНТРОЛЬ: ГОЛОВНИЙ ОФІС І ДОЧІРНЯ КОМПАНІЯ

ризиків. Це допомагає компанії швидко і ефективно реагувати на такі ризики.

Урядові органи різних країн можуть мати різне сприйняття ризику та різні підходи щодо його контролю. Політичні та регуляторні зміни можуть вплинути на умови діяльності дочірньої компанії та її прибутковість. Вони є ключовими учасниками у формуванні економічного та політичного середовища, в якому діють підприємства.

Сприйняття ризиків урядом може бути визначене такими чинниками, як політична стабільність, захист прав власності, прозорість урядового прийняття рішень, ефективність системи правосуддя та загальний рівень корупції

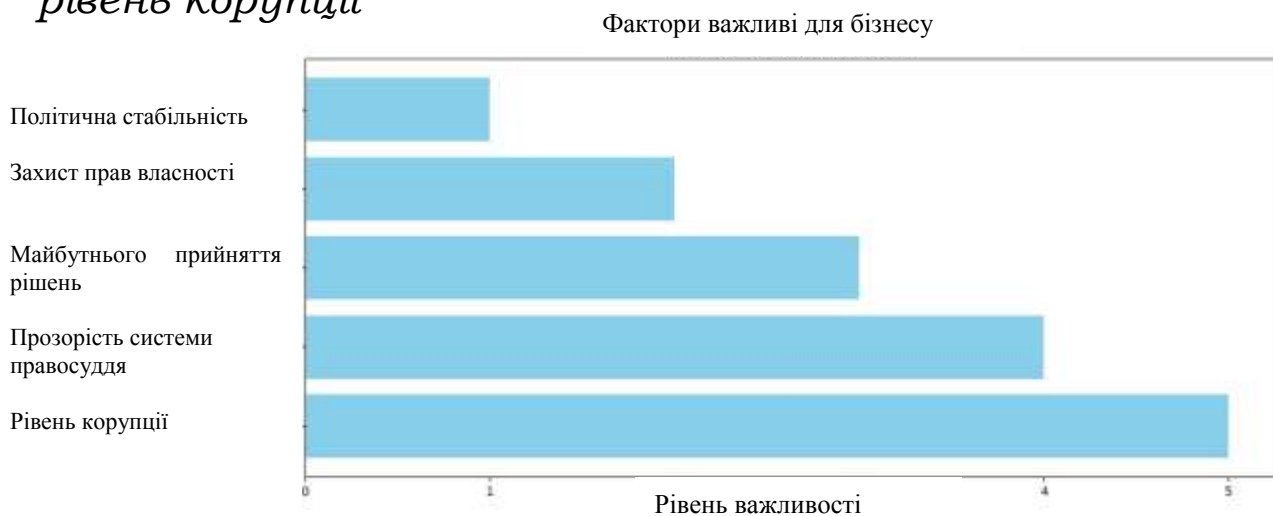


Рис. 10.2 Важливість факторів для бізнесу

Урядові органи можуть вживати різноманітних заходів для контролю ризиків, що становлять загрозу для економіки та суспільства. Ці заходи можуть включати прийняття законів та регуляторних актів, розробку програм та стратегій ризик-менеджменту, а також співпрацю з міжнародними організаціями та іншими країнами для спільного реагування на глобальні виклики.

Урядові органи також можуть встановлювати стандарти та норми безпеки для різних секторів економіки, проводити нагляд та контроль за їх виконанням, а також надавати фінансову та технічну підтримку для зменшення ризиків та підвищення стійкості до негативних впливів.

Також уряди можуть сприяти залученню експертів та консультантів з питань ризик-менеджменту для розробки та впровадження ефективних стратегій управління ризиками. Важливо, щоб урядові дії були націлені на збалансований підхід до управління ризиками, який би враховував як економічні, так і соціальні аспекти, і сприяв сталому розвитку суспільства.

Загалом, сприйняття ризику урядом визначається його політичними, економічними та соціальними пріоритетами, а також готовністю до співпраці зі всіма зацікавленими сторонами для ефективного управління ризиками та забезпечення сталого розвитку.

Це може включати розробку та розповсюдження порад та рекомендацій з управління ризиками, надання консультацій та підтримки для малих та середніх підприємств, а також проведення навчальних заходів та семінарів з цієї тематики та використовувати інструменти фінансового регулювання, такі як податкові пільги, страхові фонди та гранти, для стимулювання впровадження ефективних стратегій управління ризиками.

Це може допомогти знизити вартість виконання заходів з ризик-менеджменту та зробити їх доступними для більш широкого кола підприємств. Крім того, урядові органи можуть брати участь у міжнародних ініціативах та програмах з управління ризиками, співпрацюючи з іншими країнами та міжнародними організаціями

РОЗДІЛ 10. РИЗИК І КОНТРОЛЬ: ГОЛОВНИЙ ОФІС І ДОЧІРНЯ КОМПАНІЯ

для обміну досвідом та кращої координації заходів з реагування на глобальні виклики.

Урядові органи можуть також впливати на сприйняття ризику в суспільстві загалом шляхом створення національних стратегій управління ризиками, включення цієї тематики до освітніх програм та кампаній з підвищення обізнаності громадськості про ризики та способи їх управління.

Законодавство та регулятивні політики відіграють ключову роль у формуванні умов для бізнесу і сприяють управлінню ризиками. Створення розумних законів і політик, які сприяють передбачуваності та стабільності в суспільстві, допомагає підприємствам планувати та реагувати на можливі ризики. Крім того, сприяння розвитку та впровадженню стандартів безпеки та якості продукції забезпечує захист інтересів споживачів та довіру до продуктів та послуг, що надаються підприємствами.

Важливою складовою міжнародного менеджменту є навчання та освіта з питань управління ризиками. Надання доступної інформації, навчальних програм та консультацій для підприємств сприяє підвищенню рівня обізнаності та ефективності управління ризиками. Безпосередня участь урядових органів у міжнародних програмах та ініціативах з управління ризиками сприяє обміну досвідом та кращій координації заходів у рамках глобальних викликів.

Однією з ключових стратегічних цілей центрального офісу є збереження та розвиток конкурентних переваг компанії. Проте, *при передачі стратегічних знань та технологій між головним офісом та дочірньою компанією існує ризик їх недосягнення або втрати конку-*

рентної переваги через недбалість або недосконалість процесів передачі.

Втрата конкурентної переваги може бути серйозним ризиком для будь-якого бізнесу. Це може статися через різні причини, такі як зміна ринкових умов, технологічні зрушення, стратегічні помилки або дії конкурентів. Для кращого розуміння цього ризику та способів його управління, розглянемо можливі причини та наслідки втрати конкурентної переваги, а також стратегії, що можуть бути використані для її збереження.

Причинами втрати конкурентної переваги можуть бути: **технологічні зрушення:** Швидкі технологічні зміни можуть зробити існуючі продукти або послуги застарілими і непотрібними; **зміни попиту на ринку:** Зміни в смаках, перевагах або потребах споживачів можуть призвести до того, що існуючі продукти або послуги втратять свою привабливість; **конкуренція:** Введення нових конкурентів на ринок або зміцнення позиції існуючих може підірвати конкурентну перевагу; **фінансові обмеження:** Недостатні фінансові ресурси можуть обмежити здатність компанії до інвестицій у розвиток та інновації.

Наслідками втрати конкурентної переваги є **втрата ринкової частки:** Конкурентні переваги допомагають утримувати та збільшувати частку ринку. Втрата цих переваг може призвести до зменшення обсягів продажів та втрати ринкової позиції; **падіння прибутковості:** Зменшення конкурентної переваги може призвести до зниження прибутковості компанії через зменшення цін або зростання витрат; **втрата довіри споживачів:** Якщо компанія втрачає свою конкурентну перевагу через низьку якість продуктів або погане обслугову-

вання, це може призвести до втрати довіри споживачів та зменшення їхньої лояльності.

Причинами втрати конкурентної переваги можуть бути різноманітними і включати також зміни в законодавстві, економічні кризи, негативний вплив глобальних подій або природних катастроф. Втрата конкурентної переваги може також бути результатом неефективного управління, недостатньої реакції на зміни на ринку або неправильного стратегічного планування. Щодо наслідків втрати конкурентної переваги, варто також зазначити можливість втрати інвестицій, зменшення довгострокової конкурентоспроможності та загрозу стабільності компанії. Додатково, це може призвести до втрати репутації та впливу на міжнародний ринок. Причини втрати конкурентної переваги можуть бути різноманітними і включати в себе також зміни в законодавстві, економічні кризи, негативний вплив глобальних подій або природних катастроф.

Втрата конкурентної переваги може також бути результатом неефективного управління, недостатньої реакції на зміни на ринку або неправильного стратегічного планування. Щодо наслідків втрати конкурентної переваги, варто також зазначити можливість втрати інвестицій, зменшення довгострокової конкурентоспроможності та загрозу стабільності компанії. Додатково, це може призвести до втрати репутації та впливу на міжнародний ринок.

Для кращого розуміння та управління цим ризиком, компанії можуть розробляти **стратегії, спрямовані на збереження та зміцнення своєї конкурентної переваги**. Деякі з можливих стратегій включають:

1. **інновації та дослідження ринку**: Активне дослідження ринку та інвестування в нові технології та

продукти дозволяють компаніям залишатися на чолі ринку та виявляти нові можливості;

2. **фокус на якості та обслуговуванні:** Зосередження на якості продуктів та послуг, а також надання відмінного обслуговування може стати додатковим чинником конкурентної переваги;

3. **стратегії ціноутворення:** Гнучка ціноутворення, знижки для постійних клієнтів або впровадження програм лояльності можуть зберегти та залучити нових клієнтів;

4. **глобальна присутність:** Розширення географічного охоплення може дозволити компаніям диверсифікувати свої ризики та збільшити свою конкурентоспроможність;

5. **стратегії партнерства та співпраці:** Розробка стратегій співпраці з іншими компаніями або входження до альянсів може допомогти у збільшенні ресурсів та зменшенні ризиків;

6. **розвиток бренду та репутації:** Інвестування у розвиток бренду та підтримку репутації компанії може стати ключовим фактором у підтримці конкурентної переваги;

7. **адаптацію до змін:** Гнучка реакція на зміни в ринкових умовах та стрімкий розвиток може допомогти у збереженні конкурентної переваги навіть у складних ситуаціях.

Ці стратегії можуть бути використані окремо або в поєднанні залежно від специфіки бізнесу та ринкових умов. вимагає постійного моніторингу ринкових умов, глибокого розуміння потреб споживачів та конкурентного середовища, а також гнучкості та готовності до швидкого реагування на зміни. Шляхом розробки та впровадження

стратегій, спрямованих на збереження та зміцнення конкурентної переваги, компанії можуть зменшити ризики втрати своєї позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

10.2. КОНТРОЛЬ РИЗИКІВ ТНК(БПП) ЧЕРЕЗ СТРУКТУРНІ ВІДНОСИНИ

***Контроль ризиків міжнародної компанії через структурні відносини** – це стратегія управління ризиками, яка передбачає встановлення та підтримку специфічних відносин з іншими суб'єктами у системі, щоб контролювати або зменшувати ризики.*

Ця стратегія може включати формування стратегічних партнерств, створення альянсів або участь у галузевих асоціаціях з метою спільного вирішення ризикованих питань та забезпечення взаємовигідних умов для усіх учасників.

Контроль через структурні відносини дозволяє компаніям знижувати ризики та забезпечувати стабільність у динамічному середовищі ринку, шляхом побудови ефективних взаємовідносин з іншими учасниками галузі. Крім прикладів, важливо також розглянути переваги та можливі обмеження контролю через структурні відносини.

Перевагами контролю через структурні відносини є:

1. **спільний розвиток:** Партнерства та альянси дозволяють об'єднувати ресурси та експертизу для спільного розвитку нових продуктів та послуг;

2. **зменшення ризиків:** Спільне управління ризиками та обмін досвідом можуть допомогти у зменшенні негативних наслідків для компаній.

3. **доступ до нових ресурсів:** Участь у партнерствах та альянсах може дати доступ до нових ринків, технологій та інших ресурсів.

4. **спільна лобіювання інтересів:** Об'єднання зусиль дозволяє учасникам асоціацій та альянсів лобіювати свої інтереси ефективніше на політичному та галузевому рівнях.

Можливі обмеження контролю ризиків через структурні відносини:

1. **втрата контролю:** Участь у партнерстві чи альянсі може призвести до втрати частини контролю над діяльністю та стратегічними рішеннями.

2. **конфлікти інтересів:** Різні цілі та підходи учасників можуть призвести до конфліктів інтересів та ускладнити прийняття рішень.

3. **потреба у складних управлінських механізмах:** Управління великими мережами партнерів може вимагати значних зусиль та ресурсів.

4. **ризик недостовірності:** Залежність від партнерів може створювати ризик недостовірності та нездатності виконання умов угоди.

Таблиця 10.2

Основних методик контролю через структурні відносини

Методика	Опис	Переваги	Недоліки
Матрична організація	Дочірна компанія має дві або більше лінії комунікації та підпорядковується як материнській компанії, так і функціональним або географічним підрозділам	* Гнучкість управління на місцях * Краща координація між різними підрозділами	* Складність комунікації * Можливі конфлікти між різними підрозділами

РОЗДІЛ 10. РИЗИК І КОНТРОЛЬ: ГОЛОВНИЙ ОФІС І ДОЧІРНЯ КОМПАНІЯ

Продовження табл. 10.2

Формування альянсів та партнерств	Материнська компанія може укласти стратегічні альянси та партнерства з дочірніми компаніями або зовнішнімистейкхолдерами для спільного вирішення проблем та забезпечення взаємовигідного розвитку.	* Доступ до нових ресурсів та знань * Зниження ризиків * Розширення ринків	* Втрата контролю * Можливі конфлікти інтересів
Створення групи з управління ризиками	Формування спеціалізованої групи з управління ризиками в материнській компанії дозволяє систематично аналізувати та керувати ризиками, що виникають у дочірніх підприємствах.	* Систематичний аналіз ризиків * Краще управління ризиками * Зниження ймовірності втрат	* Високі витрати * Можлива бюрократія

Контроль через структурні відносини – це стратегічний підхід до управління дочірньою компанією, який передбачає встановлення спеціальних взаємозв'язків та структур між материнською компанією та її дочірніми підприємствами для забезпечення контролю та координації діяльності.

Інструментами контролю через структурні відносини є:

1. **управлінські комітети:** Формування управлінських комітетів, що складаються з представників материнської компанії та керівників дочірніх підприємств, дозволяє забезпечити системний підхід до управління та координації діяльності.

2. **особистий контакт із керівництвом дочірньої компанії:** Регулярні зустрічі та консультації між керівництвом материнської та дочірньої компаній дозволяють швидко вирішувати проблеми та виробляти стратегічні рішення.

3. спільні проекти та програми: Розробка спільних проектів та програм, що об'єднують ресурси та експертизу материнської та дочірньої компаній, сприяє виробленню спільних цілей та стратегій розвитку.

Перевагами контролю через структурні відносини є: ефективне управління: Цей підхід дозволяє забезпечити ефективне управління та координацію діяльності дочірніх підприємств в рамках загальної стратегії материнської компанії; **гнучкість:** контроль через структурні відносини дозволяє материнській компанії зберігати гнучкість та адаптивність до змін в економічному середовищі; **збереження автономії:** дочірня компанія може зберігати певний рівень автономії у своїй діяльності, одночасно отримуючи підтримку та координацію від материнської компанії.

Прикладами успішного застосування контролю через структурні відносини є Корпорація Procter & Gamble (P&G), яка має розгалужену мережу дочірніх компаній у різних країнах, проте застосовує централізовану систему управління та контролю через структурні відносини для забезпечення єдності стратегії та стандартів якості. Позитивний досвід має і компанія Nestlé, яка використовує комітети та спільні проекти з дочірніми компаніями для спільного вирішення стратегічних питань та розвитку нових продуктів. Toyota використовує матричну організацію та спільні комітети для управління дочірніми підприємствами та забезпечення взаємодії між різними підрозділами.

Контроль через структурні відносини є ефективним інструментом управління для забезпечення координації та контролю діяльності дочірніх підприємств у міжнародному економічному середовищі. Цей підхід дозволяє

РОЗДІЛ 10. РИЗИК І КОНТРОЛЬ: ГОЛОВНИЙ ОФІС І ДОЧІРНЯ КОМПАНІЯ

материнській компанії зберігати контроль та спільно працювати з дочірніми компаніями для досягнення спільних цілей та стратегій розвитку. Контроль через структурні відносини залишається важливим інструментом управління для забезпечення успішного функціонування дочірніх компаній у міжнародному бізнесі. Зрозуміння викликів та використання відповідних стратегій допомагає компаніям ефективно подолати складнощі та забезпечити стабільний розвиток в глобальному середовищі.

Також важливе значення у міжнародному менеджменті мають розуміння та адаптація до місцевого середовища, що є важливим аспектом контролю в транснаціональних компаніях. Воно охоплює не лише законодавство та регулятивні вимоги, але й культурні та соціальні чинники. Успішна адаптація до місцевого середовища вимагає стратегічного підходу та систематичного аналізу різноманітних аспектів кожного ринку, на якому операційно працює транснаціональна компанія.

Нижче розглянемо деякі ключові стратегії, які можуть бути використані для забезпечення успішної адаптації.

Перед початком операцій на новому ринку необхідно провести комплексне дослідження, яке включає аналіз культурних, економічних, політичних та соціальних аспектів країни. Це допоможе зрозуміти потреби та уподобання місцевих споживачів, їхні погляди на бізнес та способи взаємодії з компаніями.

На основі отриманих даних про місцевий ринок необхідно розробити індивідуалізовані стратегії маркетингу та продажу. Це може включати адаптацію рекламних кампаній, упаковки продуктів, ціноутворення та

інших аспектів бізнесу до місцевих умов та вимог споживачів.

Успішна адаптація також передбачає розробку кадрової стратегії, яка враховує специфіку місцевого ринку праці. Це може включати найм місцевих кадрів, які мають глибоке розуміння місцевих культурних та бізнес-процесів, а також інвестиції в навчання та розвиток персоналу.

Встановлення партнерських відносин з місцевими компаніями, урядовими органами та іншими зацікавленими сторонами може допомогти отримати підтримку та збільшити рівень довіри на місцевому ринку.

Ринкові умови постійно змінюються, тому важливо постійно моніторити реакцію споживачів та конкурентів та вчасно коригувати стратегії компанії відповідно до змін на ринку.

Так, компанія Coca-Cola вдало адаптувала свою стратегію до культурних, економічних та соціальних умов у різних країнах, пропонуючи різноманітні продукти та маркетингові стратегії відповідно до потреб кожного ринку.

Успішна адаптація транснаціональних компаній до місцевого середовища є ключовим чинником їхнього успіху на міжнародних ринках. Використання стратегічних підходів та систематичний аналіз дозволяють їм ефективно взаємодіяти з різноманітними ринковими умовами та забезпечувати стабільний розвиток у глобальному бізнес-середовищі.

Адаптація до місцевого середовища не лише включає в себе розуміння та взаємодію з економічним, соціокультурним та політичним контекстом країни, але й стикається з численними викликами, які можуть вплинути на успішність бізнесу.

Виклики:

1. **культурні бар'єри:** Різниця в культурних цінностях та споживчих звичках може створювати перешкоди для розуміння та прийняття продуктів або послуг компанії місцевими споживачами;

2. **правові обмеження:** Різноманітність законодавчих актів та регулятивних умов у різних країнах може створювати складнощі в дотриманні відповідних норм та стандартів;

3. **конкуренція на місцевому ринку:** Велика кількість місцевих та глобальних конкурентів може змагатися за ту ж саму аудиторію, що створює потребу у вивченні та впровадженні конкурентних стратегій.

Можливості:

1. **доступ до нових ринків:** Експансія в різні країни дозволяє компанії розширити свою аудиторію та збільшити обсяги продажів.

2. **використання місцевих ресурсів:** Транснаціональні компанії можуть використовувати місцеві ресурси, технології та експертизу для оптимізації виробничих процесів та зменшення витрат.

3. **створення глобального бренду:** Успішна робота на різних ринках може сприяти зміцненню бренду компанії та підвищенню її репутації як глобального лідера у своїй галузі.

Прикладами вирішення викликів та використання можливостей є діяльність шведської компанії ІКЕА, яка успішно адаптує свій асортимент меблів та інтер'єрних рішень до різних культурних та економічних умов різних країн, що дозволяє їй успішно конкурувати на місцевих ринках. Міжнародний конгломерат Unilever активно використовує місцеві ресурси та технології для виробницт-

ва своїх товарів у різних країнах, що дозволяє йому зменшувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. Компанія Google використовує свою глобальну присутність для розробки та впровадження інноваційних технологій та рішень, які відповідають на місцеві вимоги та потреби користувачів по всьому світу.

Транснаціональні компанії мають можливість використовувати свою глобальну присутність для подолання викликів та використання можливостей, що відкриваються на різних ринках. Розуміння цих аспектів є важливим для розвитку та успішної діяльності в міжнародному бізнесі.

10.3. ЗБАЛАНСОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКІВ ТА КОНТРОЛЮ У МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ

В умовах глобальної економіки та постійної зміни у міжнародному бізнесі транснаціональні компанії повинні розвивати збалансований підхід до управління ризиками та контролю, щоб забезпечити стабільність та успішність своєї діяльності. Збалансований підхід до управління ризиками та контролю є важливим для забезпечення стабільності та успішності діяльності транснаціональних компаній.

Розуміння та використання стратегій управління ризиками та контролю дозволяє їм ефективно функціонувати в глобальному бізнес-середовищі та досягати своїх стратегічних цілей. Зважаючи на важливість теми управління ризиками та контролю для транснаціональних компаній, розглянемо деякі додаткові аспекти, які можуть бути включені до аналізу.

РОЗДІЛ 10. РИЗИК І КОНТРОЛЬ: ГОЛОВНИЙ ОФІС І ДОЧІРНЯ КОМПАНІЯ

Сучасні технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних та Інтернет речей (IoT), можуть відігравати важливу роль у контролі діяльності транснаціональних компаній. Наприклад, системи моніторингу та аналізу даних можуть надати компаніям детальну інформацію про їхні операції на різних ринках, що дозволяє ефективно виявляти потенційні ризики та вчасно реагувати на них. У зв'язку зі складністю та різноманітністю ризиків, з якими зіштовхуються транснаціональні компанії, важливо мати глобальний погляд на управління ризиками. Це означає не лише аналізувати ризики на рівні окремих країн, але і розглядати їх в контексті глобальних тенденцій та викликів, таких як зміни клімату, геополітична нестабільність та інші.

Культура організації може відігравати важливу роль у сприйнятті ризиків та контролі в транснаціональних компаніях. Забезпечення відкритого та прозорого середовища, де співробітники вільно діляться інформацією про потенційні ризики та проблеми, може допомогти виявляти та вирішувати проблеми швидше та ефективніше.

Попри всі запобіжні заходи, транснаціональні компанії можуть стикатися з ризикованими подіями, такими як природні катастрофи, економічні кризи або технологічні збої. Розробка стратегій відновлення та контингентного планування може допомогти компаніям швидко відновити свою діяльність після подій такого роду та зменшити їхні негативні наслідки.

Управління ризиками та контролю є ключовими аспектами успішного функціонування транснаціональних компаній. Розуміння та впровадження стратегій управління ризиками та контролю, а також викорис-

тання сучасних технологій та культурних практик, дозволяє компаніям забезпечувати стабільність та стійкість у глобальному бізнес-середовищі.

У сучасному швидкозмінному світі гнучкі структурні моделі відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного контролю та управління в транснаціональних компаніях. Агільні методології управління, такі як SCRUM або Канбан, надають можливість компаніям швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі та ефективно використовувати наявні ресурси.

Гнучкість управління забезпечується використанням агільних методик та стратегічної переорієнтації:

1. **загальні методики**²: агільний підхід до управління дозволяє розробляти, тестувати та впроваджувати продукти швидше за традиційні методи розробки. Це дозволяє компаніям бути більш гнучкими та адаптивними до змін в потребах клієнтів та умовах ринку.

2. **стратегічна переорієнтація**: Гнучкі структурні моделі дозволяють компаніям швидко переорієнтувати свою стратегію у відповідь на зміни в середовищі. Це може включати зміни в продуктивній лінійці, реорганізацію команд або перегляд стратегічних пріоритетів.

Міжнародний менеджмент застосовує ефективне використання ресурсів через **оптимізацію робочих процесів**: Гнучкі структурні моделі дозволяють компаніям ефективно організовувати свої робочі процеси та зменшувати зайві витрати. А також агільні методики

² Agile-менеджмент є основою цінностей, принципів і практик, що дозволяє менеджерам на всіх рівнях планувати та проектувати роботу та створювати команди таким чином, щоб забезпечувати високу адаптивність бізнесу до мінливих умов ринку та бізнес-середовища. Вікіпедія. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Agile-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82>.

сприяють збільшенню колаборації та відкритості у комунікації між різними командами та відділами компанії. Це допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів та швидке прийняття рішень.

Прикладами успішного використання є досвід Компанії Spotify, яка активно використовує SCRUM та інші агільні методики для розробки та впровадження нових функцій у своїй платформі, що дозволяє їй швидко адаптуватися до змін у музичній індустрії. Amazon успішно використовує систему Канбан (точно у строк) для управління складськими запасами та логістикою, що дозволяє їй оптимізувати робочі процеси та забезпечувати швидку доставку товарів клієнтам.

Гнучкі структурні моделі стають особливо важливими для транснаціональних компаній, оскільки вони операційно знаходяться в різних країнах з різними культурними, економічними та правовими умовами.

Розглянемо деякі конкретні аспекти, які варто враховувати в контексті гнучких структурних моделей для таких компаній. Включення гнучких структурних моделей у стратегічне управління та операційну діяльність транснаціональних компаній відіграє ключову роль у їхньому успіху на міжнародному ринку.

Розглянемо деякі аспекти, які потрібно враховувати при інтеграції цих моделей: культурна адаптація структурної моделі повинні бути адаптовані до культурних особливостей різних регіонів, де діють транснаціональні компанії. Розуміння місцевих цінностей, норм та звичаїв є важливим для успішної імплементації гнучких практик; управління командою передбачають активну участь команд у прийнятті рішень. Транснаціональні компанії повинні забезпечити ефективну

комунікацію та співпрацю між різними географічними локаціями для успішного функціонування цього підходу; технологічна інтеграція сучасних інформаційних технологій дозволяє підтримувати гнучкі структурні моделі в транснаціональних компаніях. Це може включати в себе використання хмарних сервісів для спільної роботи, впровадження проєктних систем для відстеження задач та інші інструменти для підтримки співпраці; забезпечення підтримки та навчання компанії повинні інвестувати в підготовку та розвиток персоналу для успішної імплементації гнучких структурних моделей. Це включає в себе навчання команд щодо методів роботи в агільних командах, відкритого спілкування та управління конфліктами; постійне вдосконалення структурної моделі потребують постійного вдосконалення та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Компанії повинні створити культуру навчання та постійного вдосконалення, щоб забезпечити тривалий успіх.

Впровадження гнучких структурних моделей в транснаціональні компанії є складним, але важливим завданням. З урахуванням культурних, технологічних та організаційних аспектів, компанії можуть забезпечити успішну імплементацію цих моделей та здатність ефективно адаптуватися до змін у міжнародному бізнес-середовищі

У транснаціональних компаніях стратегічне управління персоналом включає в себе пошук, розвиток та утримання талановитих працівників, здатних працювати в різних культурних та регуляторних середовищах. Люди є ключовою проблемою для транснаціональних компаній, оскільки їх успіх на міжнародному ринку залежить від ефективного управління та розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 10. РИЗИК І КОНТРОЛЬ: ГОЛОВНИЙ ОФІС І ДОЧІРНЯ КОМПАНІЯ

Для досягнення стратегічних цілей компанії у глобальному середовищі, важливо розглянути наступні аспекти. Транснаціональні компанії повинні мати ефективні стратегії пошуку та підбору талановитих працівників з різних країн та культур. Це включає в себе використання різних методів рекрутингу, адаптованих до місцевих особливостей та ринкових умов. Транснаціональні компанії повинні інвестувати у програми навчання та розвитку персоналу, які сприяють адаптації працівників до різних культурних та бізнес-практик. Це допомагає створити гнучку та компетентну робочу силу.

Управління різноманітністю є ключовим аспектом стратегічного управління людськими ресурсами в транснаціональних компаніях. Компанії повинні створити відкрите та виключне середовище, де кожен працівник відчуває себе поважно та важливим для успіху організації. З урахуванням того, що персонал транснаціональних компаній може працювати в різних країнах та регіонах, важливо мати ефективні стратегії управління відставками та ротаціями персоналу.

Це допомагає забезпечити постійний потік талантів та зберегти інституційну пам'ять компанії. Транснаціональні компанії повинні мати ефективні системи мотивації та компенсації, які враховують різні культурні та економічні умови в різних країнах. Це може включати в себе гнучкі системи оплати, програми корпоративного соціального захисту та інші мотиваційні заходи.

Стратегічне управління людьми в транснаціональних компаніях вимагає комплексного підходу, який враховує різноманітність культурних, правових та економічних умов у різних країнах. Ефективне управління персоналом допомагає компаніям досягати стратегічних

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

цілей та забезпечує їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Міжнародний менеджер грає ключову роль у координації та управлінні діяльністю дочірніх компаній транснаціональних корпорацій в різних країнах. Він є ланкою між головним офісом компанії та її філіями, забезпечуючи взаємозв'язок та злагодженість в роботі всієї структури.

Таблиця 10.3

Обов'язки керівника міжнародного відділу

Сфера відповідальності	Опис
Стратегічне управління	– Розробка та впровадження стратегічних планів компанії для досягнення її міжнародних цілей.
Координація діяльності	– Забезпечення злагодженої роботи дочірніх компаній у різних країнах.
Культурна адаптація	– Розуміння та врахування культурних різниць у кожній локації компанії.
Міжкультурна комунікація	– Ефективне спілкування з міжнародними командами та підрозділами.
Аналіз та управління ризиками	– Оцінка потенційних ризиків та розробка стратегій їхнього управління.
Розвиток міжнародних партнерств	– Встановлення та підтримка співпраці з іншими глобальними гравцями.
Управління міжнародними проектами	– Організація та контроль за реалізацією міжнародних ініціатив компанії.
Аналіз ринку та конкурентоспроможність	– Моніторинг міжнародного ринку та виявлення нових можливостей для росту.
Мотивація та розвиток команди	– Створення стимулюючого робочого середовища та розвиток професійних навичок команди.

Основні аспекти роботи міжнародного менеджера включають координацію та управління діяльністю дочірніх компаній у різних країнах, знання міжнародного бізнесу, культурну компетенцію, навички ефективної комунікації, здатність приймати обґрунтовані рішення в

умовах невизначеності та ризику, стратегічне планування та аналіз ризиків, побудову міжнародних партнерств, управління міжнародними проектами, аналіз та моніторинг міжнародного ринку та розвиток та мотивацію команди.

Ці аспекти роботи міжнародного менеджера є важливими для успішного функціонування транснаціональних компаній в глобальному бізнес-середовищі. Завдяки їхній роботі компанії можуть ефективно впроваджувати свої стратегії та досягати успіху на міжнародному ринку. **Міжнародний менеджер є ключовою фігурою в управлінні діяльністю транснаціональних корпорацій, оскільки він забезпечує гармонійну взаємодію між головним офісом компанії та її філіями по всьому світу.**

Роль міжнародного менеджера в транснаціональних компаніях є надзвичайно важливою, оскільки вона дозволяє компаніям ефективно функціонувати в глобальному середовищі та досягати успіху на міжнародних ринках.

10.4. РОЗШИРЕННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ДОЧІРНЬОЇ КОМПАНІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Розширення повноважень дочірньої компанії передбачає делегування більшої автономії у вирішенні стратегічних питань та прийнятті рішень. Це означає передачу права на розробку та реалізацію місцевих стратегій, встановлення цінової політики, а також управління маркетинговими та рекламними ініціативами.

Розширення повноважень сприяє розвитку дочірньої компанії як самостійного підрозділу, забезпечуючи

більшу гнучкість у відповіді на місцеві виклики та можливості. Воно також включає в себе встановлення механізмів для прийняття самостійних рішень у важливих справах, таких як переговори з місцевими партнерами чи вирішення конфліктів з клієнтами.

Це створює умови для більш ефективної роботи на рівні філій та сприяє адаптивності до місцевих умов. Розширення повноважень дочірньої компанії – це процес передачі більшої автономії у вирішенні стратегічних питань та прийнятті рішень дочірній компанії. Це може включати в себе передачу права на розробку та реалізацію місцевих стратегій, встановлення цінової політики, а також управління маркетинговими та рекламними ініціативами.

Теоретично, розширення повноважень дочірньої компанії може призвести до наступних позитивних наслідків:

- збільшення гнучкості та адаптивності до місцевих умов. Дочірня компанія, яка має більшу автономію, може швидше реагувати на зміни в місцевому ринку та вимоги клієнтів. Це може призвести до підвищення конкурентоспроможності компанії.
- сприяння розвитку дочірньої компанії як самостійного підрозділу. Дочірня компанія, яка має більшу автономію, має більше можливостей для навчання та зростання. Це може призвести до підвищення ефективності роботи дочірньої компанії та сприяти її розвитку.
- додавання можливості дочірній компанії прийняття самостійних рішень у важливих справах. Це підвищує ефективність роботи дочірньої компанії та сприяє її розвитку.

Практично, розширення повноважень дочірньої компанії може бути реалізовано в наступних формах:

- делегування повноважень. Материнська компанія може делегувати дочірній компанії певні повноваження, наприклад, право приймати рішення щодо ціноутворення або маркетингових кампаній.
- створення автономних підрозділів. Материнська компанія може створити автономні підрозділи, які будуть мати повну автономію у вирішенні стратегічних питань та прийнятті рішень.

Ефективність розширення повноважень дочірньої компанії залежить від наступних факторів:

- культура компанії. Якщо культура компанії орієнтована на централізоване управління, розширення повноважень дочірньої компанії може бути складним завданням.
- стратегія компанії. Якщо стратегія компанії передбачає інтегрований підхід до управління, розширення повноважень дочірньої компанії може бути обмеженим.
- досвід дочірньої компанії. Дочірня компанія, яка має досвід роботи на місцевому ринку, може бути більш готовою до розширення повноважень.

Застосування сучасних технологій управління дозволяє збільшити швидкість та точність збору та обробки інформації. Інформаційні системи управління (ERP) інтегрують в реальному часі дані з різних відділів компанії, що дозволяє керівництву швидко реагувати на зміни в умовах ринку.

Аналітичні інструменти допомагають виявляти тенденції та визначати оптимальні стратегії. Інтернет-плат-

форми для співпраці спрощують комунікацію та обмін даними між різними частинами компанії, навіть якщо вони розташовані в різних країнах. Використання таких технологій допомагає підвищити ефективність контролю в транснаціональних компаніях та забезпечити оперативну звітність та аналіз даних.

Контроль – це важлива функція управління, яка дозволяє компанії досягати своїх цілей.

Бюджетний процес включає в себе планування, виконання, контроль та аналіз фінансових ресурсів компанії. Керівництво встановлює цілі та призначає бюджети на кожен рік, розподіляючи ресурси між різними проектами та відділами. Під час виконання бюджету регулярно проводяться перевірки для визначення відхилень від запланованих показників та прийняття коригувальних заходів.

Контроль через бюджет дозволяє компанії ефективно управляти своїми фінансами та досягати стратегічних цілей, уникати перевитрат та забезпечувати фінансову стабільність. **Контроль через бюджет** – це процес, який допомагає компаніям ефективно управляти своїми фінансами та досягати стратегічних цілей.

Він включає в себе чотири етапи: планування бюджету, виконання бюджету, контроль бюджету, аналіз бюджету.

На етапі планування бюджету керівництво компанії встановлює цілі та призначає бюджети на кожен рік. Бюджети розподіляють ресурси між різними проектами та відділами. Вони допомагають компаніям визначити, скільки коштів їм потрібно для досягнення своїх цілей. На етапі виконання бюджету компанія регулярно відстежує свої фінансові показники, щоб визначити, чи

РОЗДІЛ 10. РИЗИК І КОНТРОЛЬ: ГОЛОВНИЙ ОФІС І ДОЧІРНЯ КОМПАНІЯ

відповідають вони заплановані. Якщо є відхилення, компанія може вжити заходів для їх усунення. Контроль бюджету – це процес виявлення і аналізу відхилень від бюджету. Відхилення можуть бути позитивними або негативними. Позитивні відхилення можуть свідчити про те, що компанія перевершує свої цілі. Негативні відхилення можуть свідчити про те, що компанія не досягає своїх цілей або витрачає більше коштів, ніж потрібно.

Аналіз бюджету – це процес визначення причин відхилень від бюджету. Причини відхилень можуть бути внутрішніми або зовнішніми. Внутрішні причини включають в себе помилки в плануванні бюджету, непродуктивність або неефективність. Зовнішні причини включають в себе зміни в економічному середовищі або конкурентному середовищі.

Контроль через бюджет має ряд переваг, зокрема, допомагає компаніям уникати перевитрат; забезпечує фінансову стабільність, покращує комунікацію між різними відділами компанії, підвищує відповідальність за витрати, збільшує прозорість фінансових операцій, підвищує ефективність управління компанією.

Контроль через бюджет також має деякі недоліки, зокрема: може бути дорогим і Може бути неефективним, якщо не проводиться належним чином. трудомістким, може бути складним і вимагати значних знань і навичок.

Для того, щоб контроль через бюджет був ефективним, важливо, щоб він був добре розроблений і впроваджений. Бюджет повинен бути реалістичним і підкріплений точними даними. Він також повинен бути зрозумілим для всіх співробітників, які відповідають за його виконання.

РЕЗЮМЕ

З розвитком світового бізнесу роль головного офісу та дочірніх компаній відіграє вирішальне значення в контролі та управлінні ризиками. Відповідальність за забезпечення безпеки та ефективності діяльності лежить на обох рівнях структури. Головний офіс має визначати загальну стратегію управління ризиками та контрольних механізмів, забезпечуючи її впровадження в дочірніх компаніях. З іншого боку, дочірні компанії повинні активно співпрацювати з головним офісом у виявленні, оцінці та керуванні ризиками, а також розробці місцевих систем контролю, відповідних їхнім конкретним умовам.

Важливими аспектами успішного управління ризиками є постійне вдосконалення процесів, систематична оцінка ризиків та їхніх наслідків, а також розробка адаптивних стратегій реагування на зміни в середовищі. Ретельний аналіз потенційних ризиків та вчасне прийняття відповідних заходів можуть значно знизити негативний вплив ризиків на діяльність підприємства.

У підсумку, ефективне управління ризиками та контроль є невід'ємною складовою успішного функціонування компаній з материнськими та дочірніми структурами. Спільна робота головного офісу та дочірніх компаній забезпечує стійкість та конкурентоспроможність бізнесу в умовах постійних змін та несприятливих факторів на ринку.

КЕЙСИ

1. ТНК «Агрохім» планує відкрити дочірню компанію з виробництва добрив в Україні. Які екологічні ризики пов'язані з цим проектом? Як ТНК «Агрохім» може мінімізувати ці ризики?

РОЗДІЛ 10. РИЗИК І КОНТРОЛЬ: ГОЛОВНИЙ ОФІС І ДОЧІРНЯ КОМПАНІЯ

2. ТНК «Електроніка» володіє дочірньою компанією з виробництва електроніки в Китаї. Уряд Китаю оголосив про нові правила, які обмежують доступ іноземних компаній до китайського ринку. Як ТНК «Електроніка» може відреагувати на ці зміни?

3. ТНК «Мода» має дочірню компанію з роздрібною торгівлі одягом в Росії. Російська економіка переживає спад, що негативно впливає на продажі дочірньої компанії. Як ТНК «Мода» може допомогти дочірній компанії впоратися з цією ситуацією?

Завдання:

1. Опишіть різні методи контролю, які ТНК можуть використовувати для управління ризиками, пов'язаними з дочірніми компаніями.

2. Порівняйте та протиставте два методи контролю: контроль через структурні відносини та контроль через технології.

3. Наведіть приклад ситуації, коли ТНК може використовувати розширення повноважень дочірньої компанії як метод контролю.

СЛОВНИК

Дочірня компанія – компанія, що належить іншій компанії (материнській компанії).

Транснаціональна корпорація (ТНК) – компанія, яка володіє або контролює активи в двох або більше країнах.

Ризик – ймовірність того, що подія призведе до збитку.

Контроль – процес моніторингу та регулювання діяльності для досягнення бажаних результатів.

Екологічний ризик – ризик, пов'язаний з діяльністю, яка може завдати шкоди навколишньому середовищу.

Ризик у галузі – ризик, пов'язаний з непередбачуваними змінами в економічному середовищі або політичній ситуації в країні, де розташована дочірня компанія.

Ризик у культурі – ризик, пов'язаний з відмінностями в діловій культурі між країною походження ТНК і країною, де розташована дочірня компанія.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Сміт, Дж., Вільямс, А., & Джонсон, М. (2023). Глобальний ризик та управління ТНК: нові виклики та кращі практики. Routledge.
2. Льюїс, П., Мур, С., & Кларк, Д. (2022). Контроль за дочірніми компаніями ТНК в епоху цифрових технологій. Oxford University Press.
3. Петренко, О., Іванченко, С., & Бойко, О. (2022). Ризик та контроль в ТНК: дослідження в контексті України. «Києво-Могилянська академія».
4. Світовий банк. (2021). Вплив COVID-19 на ризики та контроль в ТНК: глобальний аналіз. Світовий банк.
5. Доу, Дж., Браун, М., & Сміт, К. (2020). Культура та ризик в ТНК: порівняльний аналіз. Cambridge University Press.
6. McKinsey & Company. (2020). Роль штучного інтелекту в управлінні ризиками ТНК. McKinsey & Company.
7. PwC. (2019). Кібербезпека та ТНК: нові ризики та кращі практики. PwC.
8. Організація Об'єднаних Націй. (2018). Транснаціональні корпорації та сталий розвиток: ризики та можливості. Організація Об'єднаних Націй.
9. Організація економічного співробітництва та розвитку. (2017). Відповідальність ТНК: ризики та контроль. Організація економічного співробітництва та розвитку.
10. Нова економічна школа. (2016). Ризик та контроль в ТНК: дослідження в контексті країн БРІКС. Нова економічна школа.

РОЗДІЛ 11

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Людські ресурси – це ціле, що складається
із взаємопов’язаних, взаємозалежних
і взаємодіючих фізіологічних, психологічних,
соціологічних та етичних компонентів /

Майкл Джеймс Джуціус

Вступ

11.1 Основні концепції управління людськими ресурсами (УЛР)

11.2 Відмінності між управлінням людськими ресурсами та управлінням персоналом (УП)

11.3 Стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР)

11.4 Аналіз роботи в управлінні людськими ресурсами

11.5 Планування людських ресурсів

Резюме

Кейс

Словник

Література

ВСТУП

Кожна організація є поєднанням фізичних і людських ресурсів. Під фізичними ресурсами розуміють матеріали, гроші та машини, які необхідні організації для виробництва або торгівлі. Людські ресурси (HR, аббревіатура з англійської мови від словосполучення *human resources*) – це знання, освіта, навички, підготовка та майс-

терність членів організації. Усі організаційні ресурси важливі для досягнення цілей організації. Фактично, ефективність організації полягає в розумному поєднанні двох ресурсів для досягнення оптимальних цілей.

Протягом тривалого часу вважалося, що ефективне використання фізичних ресурсів є основним для розвитку організації. Це сталося тому, що придбання фізичних ресурсів призводило до великого відтоку коштів, і ці активи мали певну вартість. Наймання ж працівників не коштувало фірмі суттєвих витрат. Це зробило людські ресурси менш важливими для роботодавців. Але за останні десятиліття роботодавці зрозуміли, що інтелектуальний капітал має вирішальне значення для успіху бізнесу.

Основні причини появи змін щодо важливості людських ресурсів організації зумовлені розумінням таких явищ:

1. Інновація продукту та маркетингова стратегія, які є вирішальними для виживання на ринку та зростання в конкурентному середовищі, можливі лише за наявності ефективної та креативної робочої сили.

2. Проблеми, можливості та навіть суперечки щодо створення та управління організаціями виникають переважно через проблеми людей.

3. Люди не схожі, і до них не можна ставитися однаково. Вони відрізняються фізично і психологічно. Ці відмінності вимагають індивідуальної уваги, щоб досягти оптимальної продуктивності.

Організаціями керують люди й через людей. Без людей організації не можуть існувати. Дійсно, люди, які утворюють людські ресурси компанії, унікальні, і вони можуть створити або зруйнувати організацію, залежно від рівня їх відданості, внеску та співпраці.

11.1 ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Людські ресурси – це сукупність людей та їхні характеристики на роботі. Вони відрізняються та унікальні для кожної організації.

Унікальність людських ресурсів полягає у таких відмінних рисах:

1. Людські ресурси є єдиними активами, які збільшуються протягом певного періоду, тоді як фізичні ресурси просто знецінюються з роками.

2. Людські ресурси самі по собі можуть створити результат завдяки творчим здібностям людини. Творче мислення – це процес передбачення, уявлення, а потім винайдення ідеї, концепції чи розуміння в інноваційних та альтернативних напрямках. Люди в організації є єдиною основою для такої творчості, і для їх уяви немає меж.

3. Організаціям потрібні людські ресурси різних типів для роботи з усіма фізичними ресурсами. Таким чином, вони надають корисну цінність кожному з фізичних активів. Насправді реальна вартість фізичного активу залежить від якості та рівня людей, які з ним працюють. Некомпетентна робоча сила зіпсує наявні у неї фізичні ресурси.

4. Зростає усвідомлення того, що гнучкість організації більшою мірою залежить від людей, ніж від будь-яких технічних факторів. Сучасне обладнання може забезпечити якість і конкурентоспроможність за ціною, але операційна гнучкість, яка є основою модифікації продукту та інновацій, забезпечується лише працівниками. Це тому, що лише люди можуть адекватно зрозуміти ситуацію та адекватно відреагувати.

Ефективне використання людських ресурсів є складним завданням. Воно вимагає стратегічного підходу з боку керівництва. Наприклад, залучення кваліфікованих співробітників, підбір їх для роботи і утримання їх в організації є важливими для успіху організації. Це вимагає тісної координації та порозуміння між роботодавцями та працівниками. Однак багато підприємств занадто великі, щоб забезпечити тісний контакт між вищим керівництвом і працівниками. Саме тут менеджери з персоналу стають вирішальними ланками між керівництвом і співробітниками. Управління людськими ресурсами (УЛР), як галузь дослідження, докладає великих зусиль, щоб забезпечити знання, навички та вміння для ефективного управління людськими ресурсами.

Основним завданням УЛР є вибір потрібної людини на потрібну роботу в потрібний час, щоб здійснювати діяльність організації ефективним способом. Він також спрямований на підвищення задоволеності, моралі та продуктивності працівників, контроль плінності робочої сили та допомогу організаціям у підвищенні продуктивності, надаючи працівникам необхідні можливості для навчання та розвитку, відповідні умови праці та відповідний кар'єрний ріст.

Перед тим, як детально обговорювати управління людськими ресурсами, важливо спочатку знати тонкощі визначення даного терміну.

Дослідники люди по-різному визначали управління людські ресурси.

Управління людськими ресурсами – це низка комплексних рішень, які формують трудові відносини; їх якість сприяє здатності організацій і працівників досягати своїх цілей (*Джордж Т. Мілкович і Джон В. Будро*).

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Управління людськими ресурсами – це планування, організація, керівництво та контроль надходження, розвитку, винагороди, інтеграції, підтримки та відокремлення людських ресурсів з метою досягнення індивідуальних, організаційних і соціальних цілей (*Едвін Б. Флінно*).

Управління людськими ресурсами пов'язане з людським аспектом управління. Оскільки кожна організація складається з людей, отримання їхніх послуг, розвиток їхніх навичок, мотивація їх до вищого рівня продуктивності та забезпечення того, що вони продовжують зберігати свою відданість організації, є важливими для досягнення цілей організації. Це вірно, незалежно від типу організації – уряд, бізнес, освіта, охорона здоров'я, відпочинок чи соціальні заходи (*Девід А. Деченцо та Стівен П. Роббінс*).

Хоча різні автори по-різному визначали УЛР, усі вони наголошували на ефективному використанні робочої сили для досягнення організаційних та індивідуальних цілей і завдань.

Основна мета УЛР полягає в тому, щоб піклуватися про робоче життя співробітників від моменту, коли вони приєднуються до організації до моменту, коли вони залишають її, одночасно забезпечуючи їхню найкращу співпрацю для досягнення організаційних цілей і завдань.

Цю широку мету УЛР можна класифікувати на такі конкретні:

1. Бути сполучною ланкою між вищим керівництвом і співробітниками.
2. Організувати та підтримувати достатній запас робочої сили, що, своєю чергою, забезпечує безперебійну роботу організації.

3. Пропонувати навчання як спосіб розвитку навичок, підвищення продуктивності та, що найважливіше, підвищення індивідуальної та організаційної ефективності для досягнення бажаних результатів.

4. Розробити схеми виплат працівникам для покращення мотивації працівників і морального духу групи та посилення співпраці між роботодавцем і працівником.

5. Забезпечити та підвищити якість трудового життя, що стосується сприйняття працівниками свого фізичного та психологічного добробуту на роботі.

6. Допомогати підтримувати етичні цінності та поведінку серед співробітників як в організації, так і за її межами.

Сфера застосування УЛР широка та вичерпна. Розуміння УЛР важливе для кожного, хто працює в організації. Питання кадрів стають важливими скрізь, де є група працівників. Кадрове забезпечення виконується всіма менеджерами як управлінською функцією, прямо чи опосередковано через відділ кадрів. Таким чином, усі менеджери є менеджерами з персоналу, оскільки вони беруть участь у діяльності з управління персоналом, як-от вибір, навчання, введення в посаду, винагорода та мотивація працівників разом із діяльністю у сфері трудових відносин. Вони повинні розуміти масштаби та застосування кадрової політики своєї організації, щоб переконатися, що їхні повсякденні дії щодо персоналу відповідають цій політиці, оскільки будь-яке порушення такої політики може привести їх до конфронтації зі своїми підлеглими.

Крім того, знання основ УЛР є важливим навіть для працівників, які не є керівними кадрами, оскільки вони можуть бути зацікавлені в тому, щоб дізнатися про

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

вплив кадрової політики їхньої організації на їх власну винагороду, навчання та аспекти кар'єрного зростання. Таким чином, кадрові аспекти управління проходять через всю організацію.

Сфера УЛР полягає в наступних аспектах:

Персонал або трудовий аспект. Перший аспект стосується планування робочої сили, набору, відбору, розміщення, переведення, просування по службі, навчання та розвитку, звільнень і скорочень, винагороди, заохочень і продуктивності.

Аспект добробуту. Цей аспект стосується умов праці та зручностей, таких як їдальня, дитячі ясла, кімнати відпочинку та обідні, житло, транспорт, медична допомога, освіта, охорона здоров'я та безпека, а також заклади відпочинку.

Аспект виробничих відносин. Цей аспект стосується відносин профспілки та керівництва, спільних консультацій, колективних переговорів, скарг і дисциплінарних дій, а також вирішення суперечок.

В останнє десятиліття серед менеджерів з'явилося усвідомлення того, що хороші плани, ефективні організаційні структури, дивовижні заводи та сучасні технології можуть не гарантувати успіху організації, якщо вони не наймуть потрібних людей, не навчать їх, не будуть належним чином оцінювати їхню роботу і постійно мотивувати їх на отримання бажаних результатів. Це нове розуміння показало шлях для подальших досліджень у сфері кадрових аспектів, що призвело до розробки нових методів і стилів УЛР.

Управлінські функції в УЛР

Такі функції, як планування, організація, підбір персоналу, керівництво та контроль, становлять основні

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

управлінські функції організації. Конкретні дії, які виконуються в рамках кожної з цих функцій, пояснюються наступним чином:

Планування – це ефективний інструмент для роботи з майбутнім. Він передбачає процес попереднього визначення кадрових програм, необхідних для досягнення цілей організації. У цьому контексті точне прогнозування є важливим для успіху будь-якого плану. Планування є настільки важливою функцією для організації, що воно є ключовим для всіх інших функцій управління.

Етапи планування:

- Встановлення цілей і завдань, яких необхідно досягти

- Розробка правил і процедур
- Визначення планів і методів прогнозування

Організація. Після того, як плани сформульовані, наступним кроком є організація людей і матеріалів для виконання цих планів. Організація – це процес, за допомогою якого фірма встановлює свою структуру та визначає повноваження, відповідальність і підзвітність кожного члена щодо роботи.

Таким чином, організація передбачає

- Дати кожному учаснику конкретні завдання
- Створення департаментів та відділів
- Делегування повноважень членам
- Встановлення каналів влади та комунікації
- Створення системи координації робіт членів

Кадрове забезпечення Ця функція пов'язана зі створенням і підтримкою людських ресурсів шляхом працевлаштування, винагороди, пільг, навчання та розвитку, а також заходів щодо виробничих відносин. Він має на меті запровадити кадрову політику для розв'я-

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

зання питань фіксації заробітної плати, умов праці та можливостей просування потенційних працівників.

Етапи, пов'язані з функцією персоналу

- Визначення типу людей для найму
- Набір перспективних співробітників і відбір з них найкращих
- Оплата праці працівників
- Навчання та розвиток співробітників
- Встановлення стандартів ефективності та оцінка продуктивності співробітників
- Консультування співробітників

Керівництво – це сукупність кількох видів діяльності, таких як спілкування, лідерство та мотивація. Керівництво, як функція, спрямоване на забезпечення добровільної співпраці з боку індивідів і груп для досягнення заздалегідь визначених цілей.

Керівництво включає такі заходи:

- Виконання роботи через підлеглих
- Забезпечення ефективної двосторонньої комунікації для обміну інформацією з підлеглими
- Мотивація підлеглих прагнути до кращої продуктивності
- Підтримання морального духу групи

Контролінг – це процес перевірки ефективності окремих осіб і груп у виконанні планів і цілей шляхом подальших заходів. Це необхідно для постійного вдосконалення управлінської діяльності.

Процеси, пов'язані з контролінгом:

- Встановлення нормативної продуктивності
- Вимірювання фактичної продуктивності
- Порівняння фактичної продуктивності зі стандартною для визначення відхилення

- Ініціація коригувальних дій, якщо є якісь відхилення

Кадрове забезпечення є однією з управлінських функцій. Але цю функцію зазвичай виконують менеджери з персоналу для всіх відділів фірми. У більшості організацій відділ кадрів визначає кадрову політику та координує функції управління персоналом усіх відділів. У більшості організацій відділ персоналу або відділ кадрів встановлює політику та координує такі функції, як аналіз роботи, кадрове планування, набір і відбір працівників, навчання та розвиток, оцінка ефективності, винагорода та винагороди працівникам, трудові відносини, дисципліна та контроль працівників, а також охорона праці.

Оперативні функції УЛР:

Набір (відбір) – це низка заходів, що виконуються менеджерами з персоналу для заповнення поточних і майбутніх вакансій в організації. Діяльність включає аналіз та проєктування роботи, кадрове планування, підбір персоналу та, нарешті, відбір відповідних працівників. Тут аналіз роботи стосується як визначення конкретних завдань і обов'язків, пов'язаних з роботою, так і визначення навичок, знань і здібностей, необхідних для особи, яка обіймає посаду. Планування персоналу передбачає вибір і призначення потрібної людини на потрібну роботу і в потрібний час. Підбір персоналу передбачає збір претендентів, з яких можна вибрати відповідних співробітників. Нарешті, відбір включає перевірку, тестування, співбесіду та наймання найкращих працівників для організації.

Розвиток стосується як навчання співробітників, так і розвитку керівництва. Менеджери з персоналу

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

несуть відповідальність за проведення та контроль програм навчання та розвитку для працівників. Метою програми навчання та розвитку є підвищення компетенцій працівників у їхній роботі шляхом удосконалення їхніх знань, умінь та навичок. Навчання та розвиток широко визнаються як метод підвищення кваліфікації співробітників, підвищення індивідуальної та організаційної ефективності, підвищення морального духу співробітників і досягнення зростання та успіху бізнесу.

Компенсація стосується визначення шкали заробітної плати та інших переваг для працівників. Створення та підтримка системи оплати праці в організації є однією з основних завдань менеджера з персоналу. Вони повинні знайти способи забезпечення справедливої та справедливої оплати праці. Крім того, менеджери з персоналу повинні регулярно керувати системою оцінки ефективності організації та постійно розробляти системи винагород, такі як плани заохочення, пов'язані з продуктивністю, бонуси та гнучкий графік роботи.

Технічне обслуговування. Функція технічного обслуговування спрямована на утримання ефективних і досвідчених співробітників в організації. Це вимагає креативних HR-практик. У зв'язку з цим менеджери з персоналу несуть відповідальність за пропонування широкого спектра програм з управління персоналом, які охоплюють безпеку праці, зміцнення здоров'я та фізичну форму, їдальні, рекреаційні заходи, транспортні програми, схеми пропозицій для працівників, консультації щодо кар'єри та зростання для створення позитивного робочого середовища.

Інтеграція складається в основному з виробничих стосунків і спрямована на забезпечення хороших сто-

сунків між керівництвом і працівниками. Менеджери з персоналу мають впроваджувати програми трудових відносин, які б забезпечували етичне та справедливе ставлення до дисциплінарних стягнень, розгляду скарг і процесів управління кар'єрою. Вони також повинні надавати консультації працівникам і керівництву для запобігання та, у разі необхідності, вирішення спорів щодо трудових угод або інших питань трудових відносин.

Тут потрібно розуміти, що функції УЛР можуть значно відрізнятися від однієї організації до іншої, залежно від її природи, розміру та цілей. Наприклад, менша організація може дотримуватися коротшого процесу управління персоналом із більшим акцентом на таких функціях, як закупівлі та винагороди, і невеликим пріоритетом для таких видів діяльності, як навчання та розвиток, а також підтримка виробничих відносин. Навпаки, великі організації можуть використовувати тривалий і комплексний процес управління персоналом, щоб задовольнити вимоги як керівництва, так і робочої сили.

11.2. ВІДМІННОСТІ МІЖ УПРАВЛІННЯМ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА УПРАВЛІННЯМ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом – це частина менеджменту, яка займається людьми на роботі та їхніми стосунками на підприємстві. Його мета полягає в тому, щоб об'єднати та розвинути в ефективну організацію чоловіків і жінок, які складають підприємство, і, зважаючи на добробут окремої людини та робочих груп, надати їм можливість зробити свій внесок у його успіх.

Управління людськими ресурсами переорієнтовано з потреб працівників на потреби організації, і прі-

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

оритети кадрового менеджменту визначаються в першу чергу результатами функціонального аналізу наявних і проєктованих робочих місць, а не наявним кадровим потенціалом організації. Управлінням людськими ресурсами має стратегічний вимір і робить кадрову політику більш активною на відміну від пасивної політики, притаманної традиційним моделям управління персоналом (Див. Таблицю 11.1).

Таблиця 11.1

Відмінності між управлінням людськими ресурсами і управлінням персоналом

Відмінності між управлінням людськими ресурсами і управлінням персоналом		
	Управління людськими ресурсами (УЛР)	Управління персоналом (УП)
1	Має проактивний характер. Він не лише зацікавлений у поточних організаційних умовах, але й передбачає майбутні потреби, а потім діє належним чином.	Має переважно реактивну природу. Вона задовольняється забезпеченням мирних трудових відносин у сьогоденні.
2	Як вид діяльності, орієнтований на ресурси, більше зосереджується на управлінських аспектах, з точки зору делегування відповідальності за УЛР керівникам і розвитку управління.	В основному орієнтований на співробітників, спрямований на наймання, навчання, компенсацію та утримання наявної робочої сили організації.
3	Наголошує на безстрокових контрактах, які можуть бути змінені залежно від вимог бізнесу. Керівництво бере на себе відповідальність за мотивацію співробітників і постійно надихає на продуктивність на основі командного духу.	Наголошує на суворому дотриманні визначених правил, процедур і контрактів, які регулюють відносини між персоналом і керівництвом; наприклад, колективні переговори та трудові договори.

4	Ґрунтується на принципі, що краща продуктивність сама по собі є причиною задоволення від роботи та морального духу.	Вважає задоволеність роботою та моральний дух джерелом кращої продуктивності. Це працює на основі того, що задоволений працівник є продуктивним працівником.
5	Прагне розвивати компетенції працівників на постійній основі. Формування та розвиток навичок визнано основними характеристиками УЛР.	Звичайна адміністративна функція, яка базується на статус-кво: працівники отримують рівномірні винагороди на основі оцінки роботи та цінності роботи.
6	Наголошує на автономних робочих групах, складних роботах і креативності для мотивації людей. Керівництво бере на себе відповідальність за мотивацію співробітників і постійне заохочення продуктивності на основі єдності цілей.	Наголошує на грошових винагородах і звичайних структурах робочих місць, таких як спрощення роботи та ротація, щоб заохотити людей покращувати свою продуктивність.

Якості менеджера з персоналу

Менеджери з персоналу повинні виконувати кілька ролей, щоб виконувати свої обов'язки та відповідальність. Наприклад, вони повинні діяти як спеціалісти з працевлаштування, спеціалісти з навчання та розвитку, експерти з добробуту працівників, спеціалісти з виплат працівникам, спеціалісти з винагороди та аналізу роботи, експерти з трудових відносин та спеціалісти з інформаційної системи людських ресурсів, окрім того, щоб бути хорошими консультантами.

Щоб стати ефективними виконавцями, їм знадобляться наступні особисті та пов'язані з роботою якості та навички.

Знання допомагають здобути повагу. Менеджер з персоналу повинен бути експертом у своїй справі, щоб

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

завоювати довіру та повагу своїх підлеглих. Він повинен володіти всебічними знаннями концепцій, принципів і теорій, що стосуються УЛР та інших суміжних галузей.

Інтелект означає розумову здатність правильно розуміти природу проблеми, що існує в ситуації чи події, яка може вимагати вирішення. Менеджер з персоналу повинен бути в змозі швидко зрозуміти ситуацію і діяти рішуче, перш ніж вона стане некерованою. Він також повинен бути в змозі належним чином вивчити ситуацію, щоб відрізнити справжні проблеми від тих, які просто видаються важливими.

Комунікативні навички. Роль будь-якого менеджера полягає в тому, щоб виконувати роботу через інших. Менеджер з персоналу не є винятком. Він повинен мати гарні комунікативні навички, щоб ефективно ділитися своїми ідеями зі співробітниками та переконувати їх успішно працювати над досягненням організаційних цілей. Таким чином, менеджеру з персоналу важливо мати хороші навички спілкування, щоб досягти кращої співпраці та єдності.

Об'єктивність і справедливість. Менеджер з персоналу повинен служити інтересам як керівництва, так і співробітників. Отже, він повинен дотримуватися суворості неупередженості та чесності у всіх своїх операціях. Він зобов'язаний діяти лише на основі відповідних фактів та інформації. Крім того, він несе моральну відповідальність за захист прав і привілеїв відносно слабкої робочої сили.

Лідерські та мотиваційні якості. Менеджер з персоналу повинен володіти здатністю впливати на співробітників для досягнення цілей і завдань. Він повинен володіти необхідними навичками, щоб постійно мотивувати співробітників прагнути до кращих результатів.

Емоційна зрілість. Часто важко передбачити реакцію людей. Зазвичай вони поведуться по-різному в різних ситуаціях. Отже, для менеджера з персоналу важливо мати емоційну зрілість і толерантність у спілкуванні зі співробітниками. Він повинен проявляти батьківську турботу, піклуючись про їхні потреби. Він не повинен відчувати злих почуттів до жодного працівника на підставі його минулої поведінки. Він завжди повинен бути раціональним, а не емоційним у своєму підході.

Емпатія означає погляд на події чи ситуації з точки зору інших. Менеджер з персоналу повинен навчитися дивитися на проблеми, що стосуються співробітників, і з їх точки зору. Він повинен не тільки покладатися на свій офіційний авторитет у вирішенні скарг працівників, але також використовувати свої неформальні відносини для їх вирішення. Він повинен поважати думки, почуття, права, переконання та цінності інших.

Кадрове забезпечення, яке є однією з управлінських функцій, здійснюється, як правило, усіма керівниками. Це пояснюється тим, що керівники зазвичай беруть участь у процесі залучення, навчання та оцінки співробітників свого відділу. Насправді лінійні керівники займаються всіма аспектами HR-діяльності в невеликих організаціях, тоді як у великих організаціях вище керівництво зазвичай створює ексклюзивний відділ УЛР для розробки та управління програмами та політикою HR. Лінійні керівники цих фірм звертаються за порадою до відділу кадрів щодо розв'язання трудових питань.

Відповідальність лінійних керівників за ефективне управління персоналом за такими загальними положеннями:

1. Призначення потрібної людини на правильну роботу.

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

2. Запуск нових співробітників в організацію (орієнтація).
3. Навчання працівників новим для них роботам.
4. Підвищення продуктивності праці кожної людини.
5. Налагодження творчої співпраці та розвиток плавних робочих відносин.
6. Інтерпретація політики та процедур компанії.
7. Контроль витрат на оплату праці.
8. Розвиток здібностей кожної людини.
9. Створення та підтримання морального духу відділу.
10. Охорона здоров'я та фізичного стану працівників.

Якщо організація має окремі функціональні відділи кадрів, менеджери з персоналу повинні виконувати завдання лінійних керівників для свого власного відділу та виступати радниками персоналу для лінійних керівників інших відділів.

Перш ніж обговорювати роль менеджерів з персоналу на цих посадах, ми спочатку побачимо значення важливих термінів, пов'язаних із повноваженнями лінійного персоналу.

Повноваження – термін означає право впливати на діяльність підлеглих або приймати рішення, що їх стосуються, а також видавати інструкції чи накази, що стосуються їхньої роботи.

Лінійні керівники – це особи, які мають повноваження керувати роботою доручених їм людей. Крім того, лінійні керівники несуть безпосередню відповідальність за досягнення цілей відділу та корпоративних цілей.

Штатні радники – це ті, хто відіграє важливу роль у консультуванні та допомозі лінійним керівникам у досягненні основних цілей. Теоретично пропозиції, надані радником персоналу лінійним керівникам, можуть бути прийняті останніми, а можуть і ні.

11.3 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ (СУЛР)

Стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР) – це формулювання HR стратегій відповідно до загальної корпоративної стратегії для досягнення цілей організації. Він спрямований на підвищення індивідуальної продуктивності та ефективності організації.

Кінцевою метою СУЛР є розвиток необхідного кадрового потенціалу шляхом забезпечення наявності в організації достатньо кваліфікованих, мотивованих і лояльних співробітників для досягнення поставлених цілей на постійній основі.

У стратегічному управлінні людськими ресурсами менеджери з персоналу діють як стратегічний партнер і функціонують на вищому рівні управління, щоб сформулювати та реалізувати стратегії для всієї організації. Для цього менеджери з персоналу, крім своїх звичайних навичок і знань, повинні бути знайомі зі складністю операційних аспектів бізнесу. Крім того, вони повинні бути добре підготовлені та більш чуйно реагувати на зміни, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Вони повинні мати плани щодо довгострокового розподілу кадрових ресурсів компанії та узгодження цих ресурсів із зовнішнім середовищем, що виникає. Нарешті, СУЛР має бути спрямований на прийняття стратегічних кадрових рішень, які мають вирішальний і довгостроковий вплив на успіх організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами визначають експерти по-різному.

Стратегічне управління людськими ресурсами – це процес зв'язку функції людських ресурсів зі страте-

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

гічними цілями організації з метою покращення продуктивності (*Джон Бреттон*).

Стратегічне управління людськими ресурсами означає формулювання та виконання політики та практик щодо людських ресурсів, які створюють компетентність та поведінку працівників, необхідні компанії для досягнення своїх стратегічних цілей (*Гері Десслер*).

Стратегічне управління людськими ресурсами – це підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів організації щодо трудових відносин і найму персоналу, навчання, розвитку, управління ефективністю та стратегії, політики та практики організації (*Майкл Армстронг*).

Стратегічне управління людськими ресурсами пов'язане з усіма тими видами діяльності, які впливають на поведінку людей у їхніх зусиллях сформулювати та реалізувати стратегічні потреби бізнесу (*Р. С. Шулер*).

Стратегічне управління людськими ресурсами – це модель запланованого розміщення людських ресурсів і заходів, спрямованих на те, щоб фірма могла досягти своїх цілей (*Г. К. Макмехан*).

Основними ознаками стратегічного управління людськими ресурсами є:

1. Оскільки стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР) тісно пов'язане з постановкою цілей, формулюванням політики та розподілом ресурсів, воно здійснюється на вищому рівні керівництва.

2. СУЛР спрямоване на виконання довгострокових потреб організації в кадрах.

3. СУЛР взаємопов'язане із бізнес-стратегіями. Наприклад, він надає важливі дані для формулювання бізнес-стратегії, а конкретні кадрові стратегії (як-от наймання, навчання та оцінка ефективності) своєю чергою формуються загальними бізнес-стратегіями.

4. СУАР доручає завдання з формулювання стратегії лінійним керівникам, а фахівці з кадрів відіграють консультативну роль.

5. СУАР розглядає працівників як стратегічну здатність організації та намагається на цій основі відрізнити організацію від її конкурентів на ринку.

Відмінності між СУАР і УАР

Хоча стратегічне управління людськими ресурсами є відгалуженням управління людськими ресурсами, воно стає важливою та незалежною сферою інтересів для експертів з людських ресурсів (Див. Таблицю 11.2).

Таблиця 11.2

Відмінності між стратегічним управлінням людськими ресурсами та управлінням людськими ресурсами

Відмінності СУАР та УАР		
	Стратегічне управління людськими ресурсами (англійською мовою Strategic Human Resource Management – SHRM)	Управління людськими ресурсами (англійською мовою Human Resource Management – HRM)
1	Повністю базується на підході до управління персоналом, який розглядає працівників як людей і дорогоцінні ресурси.	Базується головним чином на жорсткому підході до управління персоналом, який розглядає працівників як інструменти виробництва та ресурси для чисельності персоналу.
2	Фокусується на результатах на рівні бізнесу.	Зосереджується на результатах на рівні HR.
3	Є проактивним за своєю природою і задає тенденцію на ринку.	Має реактивний характер і слідує тенденціям ринку.
4	Спрямоване на розвиток загальних стратегічних компетенцій організації з точки зору HR	Метою є розвиток функціональних компетенцій, що стосуються аспектів людських ресурсів.
5	На вищих рівнях управління працюють стратегічні менеджери з персоналу.	Менеджери з персоналу працюють на відносно нижчих рівнях організації.

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Продовження табл. 11.2

6	Розуміння операційних аспектів організації є основною необхідністю для стратегічного управління персоналом.	Розуміння операційних аспектів організації не є пріоритетною сферою для менеджерів з персоналу.
7	У стратегічному управлінні людськими ресурсами HR-стратегії та бізнес-стратегії ефективно доповнюють одна одну у своєму формулюванні.	Управління людськими ресурсами лише виконує HR-цілі та завдання, встановлені бізнес-стратегією.
8	Отримання конкурентної переваги за рахунок людських ресурсів є основою стратегічного управління людськими ресурсами.	Управління працівниками є основною метою управління людськими ресурсами.

Стратегічне управління – це систематичний процес визначення цілей, які мають бути досягнуті в майбутньому. Всі і все в організації повинні рухатися в одному напрямку. Стратегію порівнюють з велогонкою. Яка команда виграє гонку? (Див. рисунок 11.1). Та, у якої прямий шлях, чи та, що їздить у різні боки, долає непотрібні вершини?

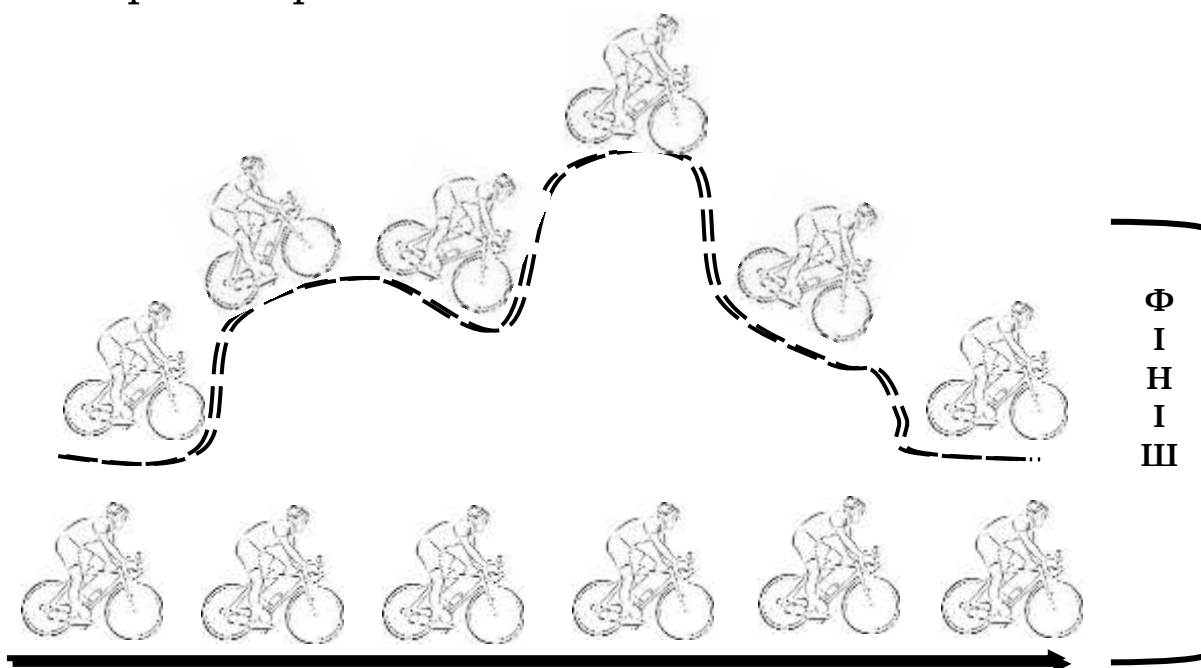


Рис. 11.1. Стратегія як велогонка

Процес стратегічного управління включає розробку, реалізацію та оцінку корпоративних стратегій для досягнення цілей ефективності організації. Цей процес включає вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Внутрішнє середовище, тобто середовище всередині організації, зазвичай знаходиться під контролем організації, тоді як зовнішнє середовище зазвичай формується такими факторами, як клієнти, постачальники, конкуренти та законодавча практика.

Оскільки стратегічне управління – це процес, тепер ми розглянемо кроки, які беруть участь у цьому процесі стратегічного управління. У стратегічному менеджменті місія та бачення забезпечують основу для стратегічного планування в організації. Насправді він забезпечує напрямок для всієї організації та допомагає тим, хто приймає рішення, визначити пріоритети своєї діяльності.

На першому етапі процесу стратегічного управління менеджери оцінюють свої позиції та обов'язки, пов'язані з баченням, місією та цілями організації. Хоча бачення та місія організації залишаються незмінними, її стратегії можуть бути змінені відповідно до змін у навколишньому середовищі (Див. Рис. 11.2).



Рис. 11.2. Етапи процесу стратегічного управління людськими ресурсами

Аналіз навколишнього середовища вимагає збору, аналізу та надання інформації для тактичних або стра-

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

тегічних цілей. Успішна стратегія стратегічного управління значною мірою залежить від здатності менеджерів точно сканувати середовище. Менеджерам важливо знати про зовнішнє середовище та використовувати своє розуміння середовища як критично важливий внесок для стратегічного планування та управління. Скануючи середовище, менеджери шукають зміни в середовищі, а також їх вплив на організацію.

Аналіз середовища можна розділити на дві категорії: зовнішній аналіз і внутрішній аналіз. Зовнішній аналіз належить до аналізу змін у зовнішньому середовищі та відповідних загроз і можливостей для організації. Внутрішній аналіз передбачає аналіз наявних сильних і слабких сторін внутрішніх факторів, таких як виробничі потужності, маркетингові методи, управлінські компетенції, навички кадрової роботи та стратегічний вибір у досягненні стратегічних цілей організації.

Формулювання стратегії. Наступним кроком у процесі стратегічного управління є формулювання стратегії. Насправді цей крок передбачає визначення напрямків дій, придатних для досягнення цілей організації. Після розуміння можливих змін у навколишньому середовищі менеджери повинні розробити низку стратегічних альтернатив для розв'язання критичних проблем ринку. Вибираючи найкращу стратегію, організація повинна оцінити свої внутрішні сильні та слабкі сторони на тлі можливостей та загроз, які вона виявила на ринку.

Реалізація стратегії. На цій стадії організація спочатку з'ясовує спосіб, у який діяльність виконується на цей момент. Потім він вирішує зміни, необхідні в системі для ефективної реалізації сформульованої стратегії. На етапі впровадження стратегії організації здебільшого

зосереджуються на техніках, необхідних для ефективного виконання стратегій. У зв'язку з цим вони можуть вживати таких заходів, як посилення організаційних можливостей, мобілізація ресурсів, навчання та мотивація кадрових ресурсів, створення інформаційної та контрольної системи, перегляд культури та забезпечення відповідного лідерства.

Оцінка ефективності. Завершальним етапом у процесі стратегічного управління є оцінка ефективності. Оскільки стратегічне управління є безперервним процесом, для менеджерів важливо постійно оцінювати ефективність кожної стратегії після її виконання. На основі результатів діяльності організація може вносити необхідні зміни у свої майбутні стратегії.

11.4 АНАЛІЗ РОБОТИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Початкова мета аналізу роботи в управлінні людськими ресурсами полягає в тому, щоб вирішити, чи справді досліджувана робота (посада) потрібна організації. Інші цілі аналізу роботи стають очевидними лише тоді, коли підтверджується, що продовження роботи є важливим.

Можна виділити такі особливості аналізу роботи:

- Аналіз роботи – це процес збору відповідної інформації про різні аспекти роботи та пов'язаний з визначенням завдань, які необхідно виконати в рамках цього процесу.

- Систематично підходить до завдання визначення ролі, контексту, умов, людської поведінки, стандартів продуктивності та обов'язків.

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- Це допомагає визначити цінність роботи для організації. Іншими словами, він вимірює цінність і внесок роботи в розвиток організації.

- Він встановлює зв'язок між посадами, що є ключовим фактором для прийняття кадрових рішень щодо найму, відбору, винагороди, навчання, здоров'я та безпеки.

- Він допомагає в управлінні ресурсами та процесі формулювання стратегії організації, щоб допомогти їй ефективно досягти своїх бізнес-цілей і завдань.

- Це допомагає розробити профіль роботи для кожної роботи та служить основою для розробки опису посади та технічних характеристик.

- Це допомагає визначити відповідну роботу для кожного працівника, щоб навички та знання цих працівників ефективно використовувалися для зростання організації.

- Це полегшує процес розуміння впливу змін навколишнього середовища на окремі робочі місця.

- Допомагає організації виявити та усунути непотрібні навички та інші вимоги до роботи. Це допомагає у спрощенні права на роботу, а також у забезпеченні рівних можливостей для всіх у працевлаштуванні.

- Це дозволяє організації спробувати покращити робочі місця шляхом реінжинірингу робочих місць і розширення робочих місць, щоб забезпечити підвищену мотивацію та задоволення для працівників.

Засоби аналізу роботи в управлінні людськими ресурсами показано на рис. 11.3.

Адміністрування заробітної плати. Компенсаційний пакет має точно відображати цінність роботи для організації. Аналіз роботи допомагає організації визначити

відносну цінність кожної роботи. Інформація, що міститься в посадовій інструкції про обов'язки та відповідальність працівника, рівень труднощів, вимоги до навичок, робоче середовище та розташування роботи в організаційній структурі, допомагає фірмі визначити правильний пакет винагороди для кожної роботи. Уявлення працівників про справедливу оплату праці, своєю чергою, допоможе фірмі досягти бажаного рівня мотивації, рівня вибуття та задоволеності роботою.



Рис. 11.3. Аналіз роботи в управлінні людськими ресурсами

Безпека та здоров'я. Аналіз роботи може надати точну інформацію про характер і тип умов праці, необхідних для безаварійного робочого середовища. Він також може запропонувати вимоги безпеки для роботи. Крім того, він може визначити фізичні небезпеки, пов'язані з роботою, а також поведінку та умови, які можуть призвести до нещасних випадків і травм. Інформацію

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

про потребу в інструктажі з безпеки та засобах безпеки також можна отримати за допомогою аналізу роботи. Таким чином, звіт про аналіз роботи стає цінним джерелом для управління охороною праці в організації.

Виробничі відносини можна визначити як будь-яку форму відносин між роботодавцями та найманими працівниками на основі найму. Він пояснює відносини між керівництвом і працівниками всередині організації. Результати аналізу роботи у формі посадової інструкції підвищують об'єктивність рішень щодо просування по службі, переміщень, дисциплінарних стягнень, компенсацій та розгляду скарг. Таким чином, аналіз роботи допомагає організації зменшити ймовірність тертя з профспілками, а також забезпечити гармонійні трудові відносини.

Правові вимоги. Посадова інструкція є важливим документом для організації, який юридично та морально обґрунтовує її практику найму, політику просування по службі, звільнення, дисциплінарні стягнення та процедури розгляду скарг. Насправді організація зобов'язана зберігати посадову інструкцію для кожної посади в організації. Крім того, фірма може використовувати аналіз робочих місць, щоб усунути двозначність у свідомості працівників щодо прав і обов'язків працівника на робочому місці й таким чином запобігти можливим юридичним проблемам у майбутньому щодо трудового договору та інших пов'язаних питань.

Оцінка роботи – це фактично система ранжування робіт у фірмі на основі їхніх відповідних характеристик, обов'язків і відповідальності. Основна мета проведення оцінки роботи – визначити відносну цінність роботи для організації. Зрозуміло, що організація хотіла б визначи-

ти шкалу оплати праці на основі її порівняльних заслуг в організації та її конкурентоспроможності на ринку праці. Аналіз роботи пропонує критичні дані для систематичної оцінки роботи, що, своєю чергою, дозволяє організації запропонувати справедливую оплату праці своїм працівникам. Таким чином, аналіз роботи допомагає мотивувати наявних співробітників, а також залучати кращих людей у фірму.

Класифікація посад. Під класифікацією посад розуміється групування видів робіт за ознакою їх подібності. Основою для такого групування може бути рівень складності, повноважень, відповідальності та підзвітності роботи, а також вимоги до поведінки посадовця. Метою класифікації роботи є надання фірмі можливості визначити рівень кваліфікації, необхідний для кожної групи робіт. Таким чином, класифікація робочих місць дозволяє організації визначити єдину процедуру відбору, навчання та винагороди за подібні види робіт. Саме тут аналіз роботи надає організації необхідну інформацію для правильної класифікації та групування посад.

Дизайн (проєктування) роботи – це процес об'єднання різних завдань для створення роботи. На процес планування роботи часто впливають вимоги до роботи, задоволеність працівників і організаційні цілі. Робота розроблена, коли вона представлена вперше, і перероблена, коли її замінюють новими роботами. Коли роботу змінюють, щоб підвищити ефективність і економію продуктивності, це називається промисловим проєктуванням (дизайном). На Рис. 11.4 відображені компоненти дизайну роботи.

Посадова інструкція та завдання. Останнім етапом процесу аналізу роботи є підготовка двох важливих

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

документів – посадової інструкції та специфікації. Письмова заява про результати аналізу роботи називається посадовою інструкцією. Він надає інформацію про посаду та альтернативні посади, обов'язки, повноваження, обов'язки, підзвітність, повноваження звітності, зв'язок з іншими роботами, умови праці та короткий опис роботи. Специфікація роботи, з іншого боку, є заявою про відповідні навички, знання, кваліфікацію та інші характеристики, необхідні для ефективного виконання обов'язків і відповідальності, пов'язаних з аналізованою роботою. Таким чином, аналіз роботи є основою для розробки як опису посади, так і специфікації роботи.



Рис. 11.4. Компоненти дизайну роботи

Планування кадрів – це процес прогнозування потреб фірми в людських ресурсах та їхньої доступності як всередині, так і за межами організації для виконання майбутніх корпоративних стратегій. Мета кадрового планування полягає в тому, щоб вибрати правильну людину для правильної роботи за правильну ціну. Він

спрямований на те, щоб пов'язати управління людськими ресурсами з цілями, місією та баченням організації. По суті, кадровий план визначає кількість і типи персоналу, необхідного для ефективного виконання роботи та успішного досягнення цілей. Аналіз роботи є першим кроком у всьому процесі планування персоналу.

Рекрутинг (підбір персоналу). Після появи вакансії організація може провести аналіз роботи, щоб визначити, чи слід цю вакансію заповнювати, чи ні. Якщо результати аналізу роботи не підтверджують продовження цієї вакансії в організації, конкретну вакансію не потрібно заповнювати. З іншого боку, якщо вакансія продовжує бути необхідною, організація може продовжити процес набору та відбору. У цьому випадку посадова інструкція та специфікація роботи зазвичай формують основу для стратегії найму та процесу відбору. Подібним чином специфікація посад забезпечує основу для об'єктивної оцінки кандидатів у процедурі відбору. Це допомагає менеджерам з персоналу розрізняти основні та бажані вимоги до роботи. Це також полегшує процес визначення критеріїв для визначення успіху чи невдачі кандидата в процесі відбору.

Оцінка ефективності – це процес визначення ефективності діяльності працівників організації. Це вимагає встановлення стандартів і критеріїв оцінки для кожної роботи перед тим, як порівнювати їх із фактичною продуктивністю. Аналіз роботи надає необхідну інформацію про обов'язки, відповідальність і стандарти роботи. Очевидно, що точність результатів оцінки продуктивності має вирішальне значення для різних кадрових рішень, пов'язаних із фіксацією оплати праці, просуванням по службі, дисциплінарними стягненнями, виявлен-

ням скарг і відгуками співробітників. Ця точність і надійність оцінювання продуктивності вкрай залежить від ефективності механізму аналізу роботи. Безсумнівно, об'єктивна оцінка діяльності на основі точних критеріїв захистить організацію від звинувачень у дискримінації.

11.5 ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Планування людських ресурсів – це процес визначення потрібної людини для потрібної роботи в потрібний час і за правильну ціну. Цей процес передбачає оцінку майбутніх потреб організації в робочій силі та задоволення їх коштом робочої сили, наявної в організації. Планування людських ресурсів є першим кроком у процесі набору та відбору працівників після завершення аналізу роботи. З функціональної точки зору, це спрямовано на підвищення мотивації та відданості співробітників, командного духу, взаємної довіри та креативності.

Основні цілі планування людських ресурсів є:

- залучення, розвиток і утримання ефективної робочої сили
- оцінка та винагорода за її роботу
- розробка та контроль кадрових планів і програм для оптимізації витрат на персонал.

Однак прямою та безпосередньою метою планування людських ресурсів є дослідження, прогнозування, планування, контроль та узгодження попиту на робочу силу та її пропозиції.

Ми можемо визначити планування людських ресурсів як процес визначення, а потім узгодження вимог і доступності людських ресурсів, щоб визначити майбут-

ню діяльність організації з управління персоналом на основі загальних цілей організації.

Дослідники по-різному визначають термін.

Планування людських ресурсів – це процес, який забезпечує визначення потреб організації в людських ресурсах і розробку планів для задоволення цих вимог (*Д. Н. Булла і П. М. Скотт*)

Планування людських ресурсів – це процес аналізу потреб організації в людських ресурсах за мінливих умов і розроблення заходів, необхідних для задоволення цих потреб (*Джеймс В. Вокер*).

Планування людських ресурсів – це процес визначення поточних і майбутніх потреб організації в людських ресурсах, розробки та впровадження планів для задоволення цих вимог і моніторингу їх загальної ефективності (*Бердвелл, Клейдон і Бердвелл*).

Планування людських ресурсів – це процес визначення та припущення, що в організації буде доступна достатня кількість кваліфікованих працівників у належний час, які виконуватимуть роботу, яка відповідає потребам підприємства та принесе задоволення залученим особам (*Дейл С. Біч*).

Характеристика планування людських ресурсів

Основна увага при плануванні людських ресурсів зосереджена на виборі необхідної кількості та типів персоналу для відповідних робіт економічно ефективним способом. Ось його характеристики:

- Планування персоналу спрямоване на виконання корпоративних стратегій і цілей шляхом ефективного використання людських ресурсів. Таким чином, він ефективно узгоджується з бізнес-стратегіями організації.

- Це процес, що включає низку пов'язаних дій, що здійснюються на постійній основі.

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- Він не тільки відповідає короткостроковим потребам організації в кадрах, але й визначає її довгострокові стратегії та майбутні напрямки з точки зору кадрів.

- Це логічна та ефективна діяльність з прийняття рішень, що передбачає систематичний аналіз даних, зібраних науковим шляхом. Таким чином, це не випадкова і не випадкова діяльність.

- Підкреслюється як кількісний (кількість персоналу), так і якісний (характер персоналу) аспекти людських ресурсів на кожному етапі.

Значення планування людських ресурсів

Ще кілька десятиліть тому організації вважали планування людських ресурсів ані необхідним, ані неминучим. Насправді йому приділялося набагато менше уваги під час загального планування організації. Це пояснюється тим, що фірми в ті часи мали відносно стабільне зовнішнє середовище. Наявність таких факторів, як керована конкуренція, повільний прогрес у технологіях і традиційна та регіональна концентрація робочої сили створили екологічну певність для цих організацій.

Однак у наступний період зовнішнє середовище зазнало кількох змін і, таким чином, спричинило багато невизначеності для організацій. Наприклад, такі зміни, як глобалізація, загострення конкуренції, зміна характеристик робочої сили, державне втручання та безліч законів створили нестабільне середовище для бізнесу. Ця невизначеність навколишнього середовища посилила потребу та важливість кадрового планування в організаціях.

Сучасне кадрове планування в основному стосується ефективного використання цінних людських ресурсів організації. Організація спочатку встановлює свої стратегічні цілі, такі як отримання конкурентної переваги, програми розширення, підвищення ефективності організації та задоволеності працівників. Залежно від пос-

тавлених цілей розробляє та виконує конкретні кадрові плани та програми. Ці програми включають, серед іншого, набір і відбір, навчання, винагороду та управління продуктивністю. В цілому кадрове планування зараз є ефективним засобом реалізації бізнес-стратегії організації.

Оцінка майбутніх вимог до планування людських ресурсів

Основна мета планування людських ресурсів полягає у визначенні кількості та характеру персоналу, необхідного організації для успішного досягнення її цілей і стратегій. Таким чином, визначення майбутніх потреб організації в робочій силі є ключовим елементом процесу кадрового планування фірми. Кадрові плани можуть надати досить точну інформацію про потреби організації в персоналі на певний період.

Визначаючи потреби в персоналі, організація може прийняти методи жорсткого або м'якого планування кадрів. У випадку методу жорсткого планування для визначення майбутніх потреб враховується лише кількість персоналу. Навпаки, техніка м'якого планування враховує характеристики, навички, здібності та аспекти ставлення персоналу, необхідні для майбутніх завдань. Багато невеликих організацій використовують техніку жорсткого планування людських ресурсів для оцінки майбутніх потреб у персоналі. Крім того, великі організації використовують поєднання жорстких і м'яких підходів для визначення своїх майбутніх потреб у персоналі.

Оптимальне використання наявних людських ресурсів

Співробітники є цінним активом організації. Планування персоналу допомагає досягти економічної ефективності шляхом оптимізації використання цього активу. Навпаки, відсутність планування людських ресурсів

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

часто призводить до недостатнього використання людських ресурсів і, таким чином, підвищення вартості робочої сили. Фактично, одна з головних цілей кадрового планування – це мінімізація витрат на співробітників і максимізація ефективності та участі співробітників.

Кадрове планування постійно оцінює потреби в кадрах різних відділів, щоб виявити надлишок і дефіцит робочої сили в них. Він також оцінює їхні майбутні потреби на основі точних записів і методів прогнозування. Нарешті, він розподіляє або перерозподіляє людські ресурси між різними відділами, щоб забезпечити їх найкраще розміщення. Подібним чином планування кадрів також допомагає запобігти втраті фізичних активів, яка може бути спричинена раптовою нестачею людських ресурсів. Це робиться шляхом прогнозування ймовірного часу та причини нестачі навичок, що виникає через передбачувані фактори, такі як вихід на пенсію, відставка, звільнення. Відповідно до вимог до навичок організації розробляють стратегії для розв'язання проблеми з нестачею навичок без особливих втрат часу.

Розробка програм підготовки та перепідготовки персоналу

Планування персоналу допомагає організаціям розробляти навчальні програми для задоволення різноманітних потреб працівників. Це тому, що це визначає навички та компетенцію необхідного персоналу. Таким чином, це допомагає заздалегідь визначити характер і тривалість навчання працівників. Це також допомагає визначити потреби в перепідготовці надлишкових працівників, щоб їх можна було перерозподілити на деякі інші посади, доступні в організації. Останнім часом організації пішли вперед у своєму підході до навчання та

проводять інформаційні програми, такі як літнє стажування, щоб навчити потенційних кандидатів ще до того, як вони приймуть роботу у фірмі. Програми стажування компаній є результатом їхнього кадрового плану для визначення здібностей та рівні навичок студентів, які зазвичай були б поглинені цими компаніями пізніше.

Визначення програм розвитку менеджменту

У довгостроковій перспективі успіх організації залежить від здатності її керівників справлятися зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Таким чином, організація зобов'язана визнати необхідні здібності та вимоги свого управлінського персоналу в найближчому та віддаленому майбутньому. Це також має допомогти менеджерам у визначенні можливостей отримати актуальні та новітні знання у своїй галузі. У зв'язку з цим кадрове планування займатиме центральне місце в усіх програмах розвитку менеджменту.

Планування наступності, яке є прикладом програми розвитку менеджменту, є процесом планомірної та систематичної передачі контролю над бізнесом іншим особам. Розробка ефективної програми планування наступності має ключове значення для стабільності та успіху організації. Менеджерів, визначених як можливих наступників і майбутніх лідерів, слід належним чином підготувати. Ці менеджери повинні пройти навчання з навичок і компетенцій, необхідних для майбутнього бізнес-середовища. У такому сценарії кадрове планування допомагає визначити навички та потреби організації в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Це також допомагає організації у визначенні критичних робочих місць, які слід включити до її програм планування наступності.

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Отримання конкурентних переваг. У мінливому зовнішньому середовищі багато організацій почали розглядати людські ресурси як заміну технологіям і лідерству за витратами для отримання певної конкурентної переваги. Вони твердо вірять, що хороші людські ресурси, розроблені за допомогою неповторної та незамінної кадрової політики та програм, можуть дати їм реальну та тривалу конкурентну перевагу на ринку. Ця кадрова політика та практика спрямовані на досягнення скорочення витрат навіть при досягненні оптимальної ефективності праці. Це, очевидно, допомогло б організації претендувати на лідерство за витратами на ринку з часом. Насправді кадрове планування допомагає виявити не тільки наявні таланти, але й майбутні вимоги до навичок працівників. Таким чином, це полегшує розробку кадрової політики щодо різних аспектів управління людськими ресурсами.

РЕЗЮМЕ

Управління людськими ресурсами пов'язане з людським аспектом управління. Оскільки кожна організація складається з людей, важливо залучати їх, використовувати їхні послуги, розвивати їхні навички, мотивувати їх працювати на високому рівні. Даний розділ складається з п'яти підрозділів, які висвітлюють основні концепції управління людськими ресурсами з різних сторін.

Перший підрозділ визначає основні концепції управління людськими ресурсами, сутність, основні завдання, цілі та функції управління людськими ресурсами, а також значущість та унікальність людських ресурсів. Другий підрозділ розкриває відмінності між управлінням людськими ресурсами та управлінням персоналом.

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Третій підрозділ аналізує сутність, особливості та функції стратегічного управління людськими ресурсами та розкриває відмінності між стратегічним управлінням людськими ресурсами та управлінням людськими ресурсами. Четвертий підрозділ визначає проблеми аналізу роботи в управлінні людськими ресурсами. П'ятий підрозділ присвячений питанням планування людських ресурсів, аналізу оптимального використання наявних людських ресурсів та майбутніх вимог до планування людських ресурсів.

Знання основних концепцій управління людськими ресурсами є важливими для досягнення цілей будь-якої організації. Організаціями керують люди та через людей. Без людей організації не можуть існувати. Люди, які складають людські ресурси компанії, унікальні, і вони можуть створити або зруйнувати організацію, залежно від рівня їх відданості, внеску та співпраці.

КЕЙС

Прочитайте, проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на запитання після кейсу.

Aravind Suitings – міжнародна текстильна компанія, що знаходиться в Індії. Компанія представлена в більш ніж у 35 країнах. Їй вдалося отримати гідну частку на глобальному ринку. В компанії працює понад 5800 співробітників. Ця компанія завжди розглядає своїх співробітників як свою силу і секрет свого успіху. Унікальність кадрової практики цієї компанії полягає в наступному:

1. Акцент на розширеній програмі навчання для її співробітників протягом дворічного випробувального терміну;

2. Компенсаційні пакети, які є чудовими для галузі. Відділом кадрів компанії керує пан Раві Варма, аспірант з управління персоналом.

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Проте в нещодавньому минулому компанія мала проблеми, пов'язані з персоналом. Однією з них був високий рівень звільнень, який спостерігається в компанії й тепер, особливо серед співробітників, яких просувають на вищі посади в організації. Деякі співробітники, які нещодавно отримали підвищення, просили повернути свої попередні посади. Очевидно, компанія була збентежена розвитком подій, оскільки співробітники, які залишили організацію, справді виконували критично важливу для організації роботу. Компанія серйозно поставилася до цього питання і була налаштована визначити причину. Було призначено групу експертів з кадрів, щоб вивчити проблему та запропонувати необхідні заходи для виправлення.

Команда звернулася до всіх співробітників, які залишили організацію, і провела співбесіду, щоб з'ясувати причину їх звільнення з фірми. Також опитали працівників, які подали заяву про повернення на попередні посади. Подібним чином опитали усіх наявних співробітників у цьому штаті. Нарешті, компанія пішла на крок вперед і зв'язалася з працівниками, які вже залишили компанію в недавньому минулому, і дізналася їхню думку щодо різних аспектів працевлаштування та причини звільнення.

Шокує те, що майже всі співробітники негативно відгукувалися про свою роботу. Вони також повідомили групу про наявність аномалії повноважень, відповідальності та підзвітності. Деякі з них відчували невідповідність між рівнем повноважень і відповідальністю. Вони вважали, що ця робота несе надто велику відповідальність, але надає мало повноважень для посадовця. Вони також виявили, що відсутність розмежування посадових повноважень різних співробітників часто призводила до непорозумінь і сварок з підлеглими. Деякі працівники вважали, що компенсаційний пакет не відповідає склад-

ності та відповідальності роботи. На основі інтерв'ю з нинішніми та колишніми співробітниками команда HR-експертів підготувала звіт та представила його вищому керівництву. У звіті прямо критикували звіт керівника відділу кадрів про аналіз робочих місць (який був зроблений раніше) і відповідну практику управління персоналом. Раві Варма визнав звіт про аналіз роботи погано дослідженим і невірно складеним. Його ж попросили відреагувати на звіт і надати власний звіт про ситуацію. У своєму звіті Раві Варма вказав на відсутність співпраці співробітників під час аналізу роботи як причину неточності у звіті про аналіз роботи.

Нарешті, компанія вирішила провести новий аналіз вакансій для всіх назв посад. Цього разу для підготовки звіту про аналіз роботи було найнято зовнішню консультаційну агенцію з питань управління персоналом, яка має відповідний досвід аналізу роботи, навіть попри високу плату.

Питання для обговорення

1. Як ви бачите розвиток Aravind Suitings з вашої точки зору?
2. Чи згодні ви з висновками команди спеціалістів з управління персоналом щодо нещодавньої хвилі звільнень працівників?
3. Яка ваша відповідь на звіт пана Раві Варми, який звинувачує працівників у неякісному звіті про аналіз роботи?
4. Чи є у вас альтернативні пропозиції щодо розв'язання проблеми в Aravind Suitings?

СЛОВНИК

Людські ресурси – це сукупність людей та їхні характеристики на роботі. Вони відрізняються та унікальні для кожної організації.

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Планування людських ресурсів – це процес визначення поточних і майбутніх потреб організації в людських ресурсах, розробки та впровадження планів для задоволення цих вимог і моніторингу їх загальної ефективності

Стратегічне управління – це систематичний процес визначення цілей, які мають бути досягнуті в майбутньому.

Стратегічне управління людськими ресурсами – це підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів організації щодо трудових відносин і найму персоналу, навчання, розвитку, управління ефективністю та стратегії, політики та практики організації.

Управління людськими ресурсами – це планування, організація, керівництво та контроль надходження, розвитку, винагороди, інтеграції, підтримки та відокремлення людських ресурсів з метою досягнення індивідуальних, організаційних і соціальних цілей.

Управління персоналом – це частина менеджменту, яка займається людьми на роботі та їхніми стосунками на підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА

1. Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>.

2. Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732>.

3. Farndale, E., Horak, S., Phillips, J., & Beamond, M. (2019). Facing complexity, crisis, and risk: Opportunities and challenges in international human resource management. *Thunderbird*

International Business Review, 61(3), 465–470. <https://doi.org/10.1002/tie.22037>.

4. Fatehi, K., & Choi, J. (2019). International business management: Succeeding in a culturally diverse world (Second ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-96622-9>.

5. Johnson, William H. A. *Managing Global Strategy : Developing an Effective Strategy in International Business*, Taylor & Francis Group, 2020. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bcit/detail.action?docID=6310851>.

6. Kuděj, M., Civelek, M., Erben, M., Masárová, J., & Kubálek, J. (2023). Navigating global markets: The role of enterprise risk management and human resource management in SME international expansions. *Equilibrium (Toruń)*, 18(4), 1075–1103. <https://doi.org/10.24136/eq.2023.034>.

7. Noviaristanti, S. (2021;2020;). In Noviaristanti S. (Ed.), Contemporary research on business and management: Proceedings of the international seminar of contemporary research on business and management (ISCRBM 2019), 27–29 november, 2019, jakarta, Indonesia (1;1st; ed.). CRC Press/Balkema. <https://doi.org/10.1201/9781003035985>.

8. Raghuram, S., Brewster, C., Chen, X., Farndale, E., Gully, S., & Morley, M. J. (2017). On theory, technique and text: Guidelines and suggestions on publishing international human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 28(12), 1640–1660. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1307244>.

9. Readings and cases in international human resource management (2017). In Reiche B. S., Stahl G. K., Mendenhall M. E. and Oddou G. R.(Eds.), (Sixth ed.). Routledge, Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781315668703>.

10. Tarique, I., Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2022). International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises (Sixth ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315885001>.

11. Wood, G., Cooke, F. L., Demirbag, M., & Kwong, C. (2018). International journal of human resource management (IJHRM) special issue on: International human resource management in contexts of high uncertainties. *International Journal of Human Resource Management*, 29(7), 1365–1373. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1477547>.

РОЗДІЛ 12

КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

«Зібратися разом – це початок.
Залишатися разом – це прогрес.
Працювати разом – це успіх» /
Генрі Форд

Вступ

*12.1. Укомплектування персоналом для контролю
міжнародних підприємств*

12.2. Національна культура та контроль

*12.3. Особливості обрання топ-менеджменту в між-
народній компанії*

Резюме

Кейс

Словник

Література

ВСТУП

Коли компанія вирішує працювати за кордоном, одне з важливих рішень полягає в тому, як буде проводитися набір, навчання та контроль персоналу. Загалом управління людськими ресурсами у міжнародному бізнесі включає в себе проблеми, відмінні від тих, що існують у внутрішньому чи локальному бізнесі. Природа та характеристики міжнародного бізнесу можуть бути складнішими порівняно з внутрішніми або місцевими операціями.

Необхідно враховувати різні типи питань пов'язаних з управлінням людськими ресурсами в глобальних галузях промисловості та на ринках. Наприклад, роздрібні продавці, такі як Costco Wholesale, Whole Foods Market та Home Depot, мають іншого роду проблеми з персоналом порівняно з eBay, що займається електронною комерцією.

Менеджери з персоналу також повинні вибрати правильну кадрову політику та підхід, виходячи з потреб організації бізнесу. Ефективне вирішення та прийняття рішень щодо різних типів питань управління персоналом і кадрової політики призводить до успіху в управлінні людськими ресурсами та розвитку в міжнародному бізнесі [1].

Міжнародне кадрове забезпечення надає низку переваг, включаючи розширений пул талантів, конкурентоспроможність, креативність і перспективу, культуру та різноманітність, продуктивність тощо.

У цьому розділі зосереджено увагу на місцевому та іноземному персоналі в міжнародному спільному підприємстві (МСП) та дочірніх компаніях. Дано відповідь на питання: що дає більше можливостей контролю персоналу за різних обставин? Також окреслено проблеми контролю у МСП, розглянуто стиль контролю в дочірньому підприємстві та особливості використання місцевого чи іноземного топ-менеджменту в дочірній компанії.

12.1. УКОМПЛЕКТУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ КОНТРОЛЮ МІЖНАРОДНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Плануючи свою участь у МСП, кожен партнер сподівається здійснювати стільки контролю, скільки необхідно для захисту його інтересів та досягнення своїх цілей, і

РОЗДІЛ 12. КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

саме тому відбувається трансформація різних потреб у контролі в кадрову політику.

Зазвичай партнер, який надає найбільше ресурсів, має першочергові права на посаду генерального директора. Для розуміння того, як інші партнери поділяють участь в управлінні необхідно розглянути фактори, що визначають призначення інших керівних посад:

- наявність управлінського таланту;
- МСП, що займається маркетингом, може очолити маркетолог, підприємство, яке займається виробництвом – інженером;
- потреба захисту власної технології (партнер, який робить значні технологічні внески, може вимагати контролю, щоб захистити себе від крадіжки та гарантувати ефективну роботу та обслуговування);
- необхідність зберегти маркетинговий досвід. Наприклад, місцева материнська компанія збалансовує внески технологічної материнської компанії зі знанням місцевих ринків і клієнтів.

Такий розподіл зроблені на ранніх етапах планування міжнародних компаній, можуть призвести до розбіжностей між партнерами на пізнішому етапі, якщо вони не будуть належним чином сплановані. Наприклад, нетехнологічний партнер починає стверджувати, що внески, зроблені його партнером, застаріли або переоцінені та не виправдовують обсяг контролю, який спочатку заявляв технологічний партнер. Або з часом іноземна материнська компанія розвиває власні знання про ринки та клієнтів, створює власну базу даних і таким чином послаблює місцеву монополію [2].

Підбір оптимального персоналу або кадрового забезпечення часто є складним питанням для транснаціо-

нальних корпорацій коли вони інтернаціоналізують свій бізнес. Процес комплектування персоналу є безперервним. Важливо розглянути ролі кадрового забезпечення, що полягають у: 1) важливості знайти правильного кандидата на відповідну посаду (стаффінг – пошук топ-претендентів, які відповідають запитам компанії); 2) підвищенні продуктивності організації завдяки кращому використанню людських ресурсів, що допомагає компанії розвиватися та вдосконалювати свою роботу, залучаючи більш ефективні таланти та утриманні їх в компанії за рахунок винагороди.

Функції кадрового забезпечення охоплюють усі дії, пов'язані із залученням, розгортанням і утриманням відповідних талантів в організації. Ці функції необхідні для того, щоб організація мала правильних людей на правильних ролях у правильний час для ефективного досягнення своїх цілей. Основні функції зазвичай включають:

- Рекрутинг – процес залучення, пошуку та відбору кваліфікованих кандидатів для заміщення вакантних посад в організації.

- Відбір – передбачає оцінку кваліфікації, навичок і відповідності кандидатів конкретним ролям за допомогою співбесід, оцінювання та інших методів для прийняття обґрунтованих рішень щодо найму.

- Розміщення – призначення обраних кандидатів на відповідні посади в організації на основі їхніх навичок, досвіду та організаційних потреб.

- Орієнтація – ознайомлення нових співробітників з організацією, її культурою, політикою, процедурами, а також їхніми ролями та обов'язками для сприяння плавному переходу на нові посади.

- Навчання та розвиток – надання постійних можливостей для навчання та ініціатив щодо професійного

РОЗДІЛ 12. КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

розвитку для покращення навичок, знань і здібностей працівників для ефективного виконання роботи та просування по кар'єрі.

- Оцінка продуктивності – оцінка продуктивності співробітників щодо попередньо визначених цілей, завдань і очікувань від роботи для надання зворотного зв'язку, визначення областей для вдосконалення та прийняття рішень, пов'язаних із винагородами, підвищеннями чи коригувальними діями.

- Компенсації та пільги – розробка та адміністрування конкурентоспроможних пакетів компенсацій та пільг для залучення, мотивації та утримання працівників, забезпечуючи при цьому відповідність цілям організації та бюджетним обмеженням.

- Відносини з працівниками – управління стосунками між працівниками та організацією, розгляд скарг, розв'язання конфліктів, сприяння позитивному робочому середовищу та сприяння залученню та задоволенню працівників.

Ефективно керуючи цими кадровими функціями, організації можуть створювати та підтримувати талановиту робочу силу, здатну досягати успіху та досягати своїх стратегічних цілей.

Контроль за допомогою кадрового забезпечення в міжнародному менеджменті передбачає обрання належних людей на правильних посадах у глобальних операціях для досягнення цілей організації. Ось деякі ключові аспекти того, як персонал може бути використаний для ефективного контролю:

- 1. Переманювання та відбір талантів.* Контроль починається з найму відповідних талантів на міжнародні посади. Це передбачає виявлення осіб з необхідними

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

навичками, досвідом, здатністю до культурної адаптації та знанням мови, необхідними для ефективної роботи в різних країнах і регіонах.

2. *Навчання та розвиток.* Впровадження програм навчання та розвитку гарантує, що співробітники оволодіють знаннями та навичками, необхідними для успішного виконання своїх ролей. Це допомагає підтримувати контроль, забезпечуючи узгодженість стандартів продуктивності в різних міжнародних місцях.

3. *Управління продуктивністю.* Встановлення чітких показників ефективності та критеріїв оцінки дозволяє вимірювати ефективність роботи співробітника щодо встановлених цілей. Регулярна оцінка продуктивності та сесії зворотного зв'язку допомагають визначити сильні сторони та сфери, які потребують покращення, дозволяючи керівництву вживати коригувальні дії за потреби.

4. *Міжкультурне навчання.* Проведення міжкультурного навчання для міжнародних співробітників допомагає їм зрозуміти та орієнтуватися в культурних нюансах роботи в різних країнах. Це сприяє ефективній комунікації, співпраці та побудові стосунків, які мають вирішальне значення для контролю в глобальному контексті.

5. *Відповідність і юридичні аспекти.* Забезпечення дотримання місцевого трудового законодавства, нормативних актів і етичних стандартів має важливе значення для підтримки контролю та мінімізації юридичних ризиків у міжнародних операціях. Рішення щодо персоналу повинні враховувати ці фактори, щоб уникнути потенційних зобов'язань і зберегти організаційну цілісність.

РОЗДІЛ 12. КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

6. *Планування наступності.* Планування наступності забезпечує безперервність керівництва та управління в усіх міжнародних компаніях. Виявлення та підготовка співробітників з високим потенціалом до майбутніх керівних ролей допомагає підтримувати стабільність і контроль на тлі змін у персоналі.

7. *Технології та інструменти.* використання технологій та інструментів для управління талантами, таких як системи відстеження кандидатів, програмне забезпечення для управління продуктивністю та онлайн-платформи для навчання, може оптимізувати процеси підбору персоналу та сприяти кращому контролю над управлінням міжнародною робочою силою.

8. *Комунікація та координація.* Створення ефективних каналів зв'язку та механізмів координації між міжнародними командами має важливе значення для збереження контролю. Регулярне спілкування забезпечує узгодження з організаційними цілями, сприяє співпраці та полегшує процеси вирішення проблем і прийняття рішень.

Інтегруючи ці елементи в кадровий процес, організації можуть здійснювати контроль над своїми міжнародними операціями, узгоджуючи людські ресурси зі стратегічними цілями та забезпечуючи послідовну роботу в різних географічних контекстах.

Існує три основні кадрові стратегії, які компанія може застосовувати, виходячи на закордонні ринки, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Перша стратегія – це *національна стратегія рідної країни*. Ця стратегія кадрового забезпечення використовує працівників з рідної країни для проживання та роботи в іншій країні. Цих осіб називають експатріантами. Друга кадрова

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

стратегія – це *національна стратегія приймаючої країни*, що означає працевлаштування людей, які народилися в країні, в якій працює бізнес. І третя стратегія – *національна стратегія третьої країни* означає наймати людей з зовсім іншої країни, ніж рідна та приймаюча країни. У таблиці 12.1. зазначено переваги та недоліки кожного типу кадрової стратегії. Яку б стратегію не було обрано, для успішного підприємства необхідна комунікація з головним офісом і стратегічне узгодження із закордонними операціями.

Таблиця 12.1.

Переваги та недоліки трьох кадрових стратегій

	Національна стратегія рідної країни	Національна стратегія приймаючої країни	Національна стратегія третьої країни
Переваги	Більший контроль організації	Усувається мовний бар'єр	Громадянин третьої країни може бути краще підготовлений, щоб привнести міжнародну перспективу в бізнес
	Менеджери отримують досвід роботи на місцевих ринках	Можливе краще розуміння місцевих правил і законів	Витрати, пов'язані з наймом, такі як візи, можуть бути меншими, ніж для громадян рідної країни
	Можливе краще розуміння та впровадження бізнес-стратегії	Витрати на наймання, такі як візи, усуваються	штаб квартири
	Культурне порозуміння		
	Побудова морального духу для працівників приймаючої країни		

РОЗДІЛ 12. КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Продовження табл. 12.1

Недоліки	Адаптація до зовнішнього середовища може бути важкою для керівника і його сім'ї, та призвести до зниження продуктивності	Керівник країни перебування може не розуміти бізнес-цілей без належної підготовки	Треба враховувати аспекти національних конфліктів та ворожнечі
	Експатріант може не мати культурної близькості із новою країною	Може створити сприйняття «ми» проти «них»	Приймаючий уряд та/або місцевий бізнес можуть обурюватися наймом громадянина третьої країни
	Мовні бар'єри		Може вплинути на мотивацію місцевих працівників
	Вартість візи та найму		

Джерело: [3]

Згідно таблиці 12.1, існує п'ять категорій, які визначають успіх експатріантів за кордоном. Вони включають фактори роботи, аспекти стосунків, мотиваційний стан, сімейну ситуацію та мовні навички. Сімейний стрес, культурна негнучкість, емоційна незрілість, надмірна відповідальність і тривалі робочі години (що відволікає експатріанта від сім'ї, яка також може пережити культурний шок) є одними з причин невдач експатріанта.

У підборі персоналу в міжнародному бізнесі менеджери з персоналу визначають, коли і де здійснювати експатріацію. Багато експатів або іноземних працівників призначені на ключові посади в закордонних операціях. Наприклад, Toyota, Ford та інші автовиробники мають експатріантів на деяких ключових керівних посадах у своїх регіональних офісах. Подібним чином Pfizer та інші транснаціональні фармацевтичні компанії мають іноземних представництв [1].

Більшість експатріантів проходять через чотири етапи адаптації, коли вони переїжджають за кордон для нового кадрового призначення: 1) піднесення/медовий місяць; 2) опір; 3) адаптацію; 4) бікультуралізм.

У фазі піднесення працівник захоплений новим оточенням і вважає культуру екзотичною та стимулюючою. На фазі опору працівник може почати часто порівнювати рідну країну з приймаючою країною і може шукати нагадування про дім. Розчарування може виникнути через повсякденне життя, наприклад через мовні та культурні відмінності. На етапі адаптації працівник отримує мовні навички та починає адаптуватися до життя за кордоном. На останній фазі, бікультуралізмі, експатріант приймає нову культуру і починає цінувати своє старе життя вдома так само, як і своє нове життя за кордоном.

Розглянемо кілька типів експатріантів:

Експатріанти-волонтери: це люди, які хочуть працювати за кордоном протягом певного періоду часу через кар'єру чи саморозвиток. Часто ці експатріанти добровільно йдуть на короткотермінові завдання тривалістю менше року, щоб вони могли познайомитися з іншими культурами та подорожувати до бажаних частин світу.

Традиційні експатріанти: це професіонали та менеджери, призначені для роботи в закордонних підрозділах від одного до трьох років. Потім вони повертаються до материнської корпорації в рідній країні.

Іноземці з розвитку кар'єри: ці особи влаштовуються на роботу за кордоном, щоб розвивати міжнародні управлінські можливості фірми. Вони можуть обслуговувати від одного до трьох «проектів» у різних країнах, щоб розвинути ширше розуміння міжнародних операцій.

РОЗДІЛ 12. КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Глобальні експатріанти: категорія включає тих осіб, які переїжджають з однієї країни в іншу. Часто вони вважають за краще працювати за кордоном, а не в рідній країні [4].

Використання компаніями національної стратегії приймаючої країни є важливим з кількох причин. Це важливо, якщо організація хоче чітко підтвердити, що вона бере на себе зобов'язання перед приймаючою країною, а не просто відкриває закордонне підприємство. Громадяни приймаючої країни часто знають культуру, політику, закони та ділові звичаї краще, ніж стороння людина. Крім того, важливим може бути підключення до неформальної «владної» мережі. В одній із країн Південно-Східної Азії іноземні компанії дізналися, що проблеми фірми вирішуються швидше, якщо член родини президента цієї країни є консультантом фірми або членом її керівництва. Але американські фірми повинні подбати про те, щоб використані особи дійсно виконували роботу для компанії; «зарплата» не повинна бути замаскованим хабарем для отримання контрактів.

Ще однією причиною для використання громадян приймаючої країни є працевлаштування в країні. Наприклад, у багатьох країнах рівень компенсації значно нижчий, ніж у Сполучених Штатах, тому американські фірми можуть отримати економічні переваги, залучаючи громадян приймаючої країни для заповнення великої частини робочих місць [4].

Набір першої групи місцевих працівників може бути складним завданням. Початкова група допомагає створити культуру для цієї організації. Ймовірність серйозних помилок велика. Наприклад, багато країн мають дуже різні трудові закони, що може ускладнити звіль-

нення працівника. У країнах, де бракує кваліфікованих кандидатів, хороші потенційні працівники можуть бути втрачені, якщо не підійти до них належним чином. Щоб досягти успішного найму громадян приймаючої країни, багато фірм формують партнерські відносини з місцевими компаніями, щоб допомогти з працевлаштуванням.

Одним із найкращих прикладів використання стратегії третьої країни є армія США. Збройні сили США мають понад сімдесят тисяч громадян третіх країн, які працюють на армію. Наприклад, найнята армією США кадрова фірма під назвою Meridian Services Agency набирає перукарів, будівельників і електриків з усього світу для заміщення посад на військових базах [3].

Більшість компаній, які використовують робочу силу громадян третіх країн, не є новими і уже мають багато операцій за кордоном. Одним із прикладів є багатонаціональна компанія, що базується в Сполучених Штатах, яка також здійснює діяльність в Іспанії та відправляє іспанського менеджера для створення нових операцій в Аргентині. Було б недоречно, щоб компанія надсилала американського менеджера (експатріанта) до Аргентини. У цьому випадку підхід громадянина третьої країни може бути кращим підходом через мовний аспект (і Іспанія, і Аргентина розмовляють іспанською), що може призвести до менших витрат у довгостроковій перспективі. Фактично, багато американських компаній бачать цінність найму громадян третіх країн для роботи за кордоном. В опитуванні International Assignments Survey – 61% опитаних американських компаній збільшили використання громадян третіх країн на 61%, і з цієї кількості 35% збільшили використання громадян

420

РОЗДІЛ 12. КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

третіх країн до 50% своєї робочої сили. Основною причиною, чому компанії використовують громадян третіх країн як кадрову стратегію, є здатність кандидата представляти інтереси компанії та передавати корпоративні технології та компетенції [3].

Кадрова політика має великий вплив на успіх або невдачу дочірніх компаній. Персонал таких компаній є неоднорідним та може бути обраний із кількох резервів робочої сили. На малюнку 12.1 зображено процес обрання кадрів в МСП. Іноземний партнер Х знаходиться в країні Р; місцевий партнер У і проект МСП розташовані в країні Q. Персонал також може бути найнятий з третьої країни, країни R та інших країн. Припустимо, що проект має запланований термін виконання п'ять років.

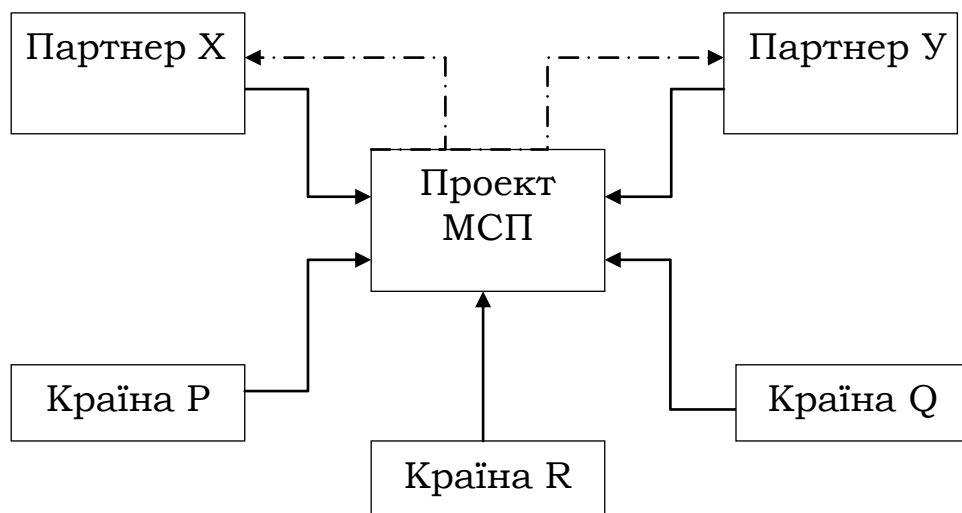


Рис. 12.1 Процес обрання кадрів в МСП.

Джерело: [2]

Персонал МСП набирається з наступних резервів робочої сили:

1) партнер Х. Коли проект завершується через п'ять років, співробітники проекту повертаються в компанію до партнера Х;

2) партнер Y. Коли проект закінчується через п'ять років, співробітники проекту повертаються до партнера Y;

3) країна P. Цей персонал набирається відповідальними за проект або партнером X. З ними укладається контракт лише на період реалізації проекту;

4) країна Q. Ці співробітники набираються відповідальними за проект або партнером Y. З ними укладається контракт лише на період реалізації проекту;

5) країна R та інші треті країни. Цей персонал для проекту набирається відповідальними за проект, або партнером X, або партнером Y. З ними укладено контракт лише на період реалізації проекту.

Чим ширший діапазон робочих місць, тим більш різноманітна робоча сила і тим ширшими мають бути можливості для навчання персоналу. Однак можливості для непорозумінь і суперечок також ширші [2].

З огляду на рисунок 12.1. співробітники з різних робочих груп мають різні інтереси та проявляють різну лояльність. Їхня різна організаційна та культурна лояльність може призвести до непорозумінь і конфліктів. Наприклад, якщо виникне суперечка між партнерами або між, скажімо, партнером X і керівництвом МСП, персонал, призначений партнером X, природно, схильний ставити свої інтереси вище інтересів проекту. Вони сподіваються повернутися до партнера X, коли проект закінчиться, адже персонал залежать від нього щодо подальшої роботи та просування по службі. Вони мають досвід її організаційної культури, і припускаючи, що вони є громадянами країни P. Аналогічним чином співробітники тимчасово відряджені від партнера Y, стають на бік своєї компанії.

У разі виникнення суперечки між партнером і проектом МСП співробітники, призначені партнером, мо-

РОЗДІЛ 12. КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

жуть почати керувати неформальними матричними структурами, звітуючи перед керівниками як МСП, так і свого партнера. Така неофіційна подвійна звітність підриває авторитет генерального директора проекту та ускладнює проблеми контролю. Персонал, найнятий безпосередньо до МСП з країн Р, Q і R, залежить від МСП протягом усього терміну його існування та не має лояльності до жодного з партнерів (якщо вони не сподіваються бути найнятими одним із них). На їх продуктивність значною мірою впливають їхні кар'єрні потреби, національна культура та культура МСП.

Різні інтереси цих груп можуть бути використані в креативному руслі, якщо керувати належним чином, але суперечки завжди загрожують ефективній діяльності. Різна організаційна лояльність персоналу ускладняється професійними, ієрархічними та культурними факторами. Конкуруюча організаційна та культурна лояльність відображена на рисунку 12.2.

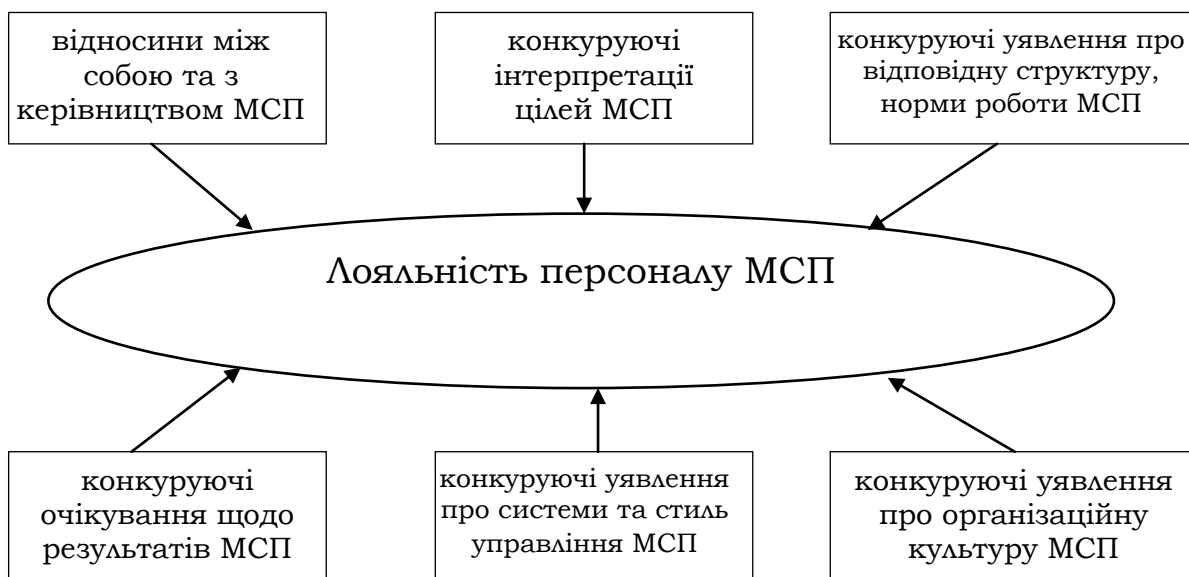


Рис. 12.2 Лояльність персоналу різних груп

Джерело: сформовано на основі [2]

Персонал МСП також належить до різних професійних груп. Якщо одна професія (наприклад маркетолог) пов'язана з однією культурною групою, конкуренцію між професіями можна витлумачити як зіткнення між культурами.

Чому МСП може наймати громадянина третьої країни з країни R, який не працює в жодного з партнерів? Можливо, ні ринки праці, ні їхні країни не можуть забезпечити необхідні навички за економічною ціною. Наприклад, скандинавські країни мають обмежений пул досвідчених міжнародних менеджерів і в їхніх компаніях регулярно працюють громадяни третіх країн [2].

Громадяни третіх країн, які знають культуру основних партнерів, відіграють корисну роль у подоланні культурного розриву та виступають неформальними посередниками.

Небезпека непорозумінь зменшується, коли весь персонал МСП набирається з одного робочого пулу або осередку. Коли весь персонал наймається/переводиться від місцевого партнера або від іноземного партнера їхні культурні цінності та досвід корелюють. Це рішення може залучити партнера, який не може звільнити персонал від своїх рутинних операцій.

Однак це позбавляє можливості отримати досвід від співпраці, і означає, що відсутній партнер має застосувати свою частку контролю за допомогою інших засобів. Наприклад, її фінансовий чи технологічний внесок є достатнім для домінування. Це також передбачає значну довіру. Це може бути реалістичним лише у випадку двох партнерів, які створили довіру завдяки історії співпраці над подібними проектами.

Інколи важко досягти збалансованого найму, який відповідає потребам партнерів МСП та персоналу МСП.

РОЗДІЛ 12. КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Нижче наведено ситуації, у яких нездатність забезпечити баланс створює суперечки між партнером і всередині міжнародної компанії:

- Один партнер намагається домінувати, розставляючи власний персонал на всі ключові позиції;
- Один партнер відмовляється від своїх найкращих співробітників і перекладає на іншого відповідальність за пошук експертів;
- Один партнер використовує проект, щоб позбутися порушників спокою або забезпечити посади для технічно некваліфікованих осіб. Наприклад, генеральний директор партнера призначає на керівну посаду свого некваліфікованого родича;
- Один партнер не в змозі виконати свої договірні зобов'язання щодо надання певних навичок через внутрішні недоліки або через відмінності в технічному та економічному розвитку двох країн партнерів [2].

Дисбаланс у рівнях навичок часто можна виправити шляхом передачі технологій. Співробітники менш розвиненого партнера можуть бути найняті в МСП як стажери або помічники своїх досвідчених колег. Згодом персонал, який проходить навчання, відіграє все більш активну роль. Ця домовленість працює добре, якщо всі сторони (партнери, керівництво і відповідний персонал): належним чином спланували, як має здійснюватися передача технологій та навчання; є задоволеними процесом впровадження; мотивовані брати участь в ефективній роботі [2].

Персонал може не захотіти залишати свою звичайну роботу, знайомий колектив та робочу групу у штаб-квартирі, щоб перейти до МСП. Це проблема в колективістських культурах, де члени можуть трактувати пе-

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

реїзд як покарання та «вигнання», а не як підвищення, навіть якщо МСП знаходиться в тій самій країні.

Персонал можливо мотивувати для переходу до міжнародного спільного підприємства за допомогою наступних способів:

- Можливість вільно обирати приєднуватися до МСП чи ні;
- Допомогти персоналу зрозуміти, що робота в МСП відповідає їхнім кар'єрним інтересам;
- Працівники отримують належну компенсацію. Обурення через нерівність в оплаті праці завдає шкоди мотивації. У багатьох країнах є предметом гордості, що місцеві менеджери отримують зарплату еквівалентну заробітній платі менеджерів-іноземців на подібних посадах. Партнерам у країнах, що розвиваються, може бути важко зрозуміти, чому потрібно платити щедрі заробітні плати, щоб залучити досвідчених експатріантів (особи, які залишили свою країну походження, щоб проживати в іншій країні). Двома можливими рішеннями є: 1) іноземці отримують оплату на окремій основі, що дозволяє уникнути включення їх до платіжної відомості МСП; 2) зобов'язати іноземного партнера виплачувати бонуси;
- Можливість додаткового навчання. Співробітники можуть бути не мотивовані, якщо статус стажера сприймається як приниження їхнього статусу, і якщо вони не мають професійних причин брати на себе нові зобов'язання.

У багатонаціональних компаніях менеджери з персоналу приймають стратегічні рішення щодо оптимізації експатріації, компенсації та репатріації. Відповідно, компанії застосовують 4 підходи етноцентричний, поліцентричний, геоцентричний або регіонцентричний під-

РОЗДІЛ 12. КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

ходи до кадрового забезпечення для підтримки своїх глобальних операцій. Транснаціональні компанії, такі як General Electric (GE), Nike і Puma, застосовують різні кадрові політики залежно від місцевого чи регіонального ринку, який розглядається [5].

Етноцентричний підхід до набору персоналу означає, що компанія наймає людей з країни де розміщений головний офіс на посади по всьому світу. Наприклад, якщо компанія може: перемістити одного з своїх співробітників, який є постійним жителем країни-базування головного офісу; найняти людину з країни-базування, яка проживає або хоче жити в країні перебування дочірньої компанії. Етноцентричний метод використовується, коли відкривається нова філія в новій країні, щоб політику та процедури компанії було простіше перенести з материнської країни до нової філії. Як правило, експатріанти з батьківщини повинні становити менше ніж 20% іноземного офісу, щоб мінімізувати загальні витрати на найм і не втрачати зв'язок із місцевою громадою.

Поліцентричний підхід до набору персоналу означає, що компанія наймає місцевих жителів на посади в приймаючій країні. Цей підхід використовують коли потрібні навички місцевих жителів для ведення бізнесу. Наприклад, якщо потрібно розширити клієнтуру в певній країні, краще найняти місцевого спеціаліста, який знає ринок і може координувати продажі.

Регіоцентричний підхід до набору персоналу означає, що компанії наймають або переводять людей в межах одного регіону (наприклад, групи країн), щоб заповнити відкриті вакансії. Наприклад, вирішити перевести співробітників у скандинавські країни. Отже, якщо компанії потрібно найняти працівника у Швеції (прийма-

ючій країні), то мож перевести одного з своїх співробітників із Данії, приймаючої країни в тому ж регіоні [6].

Використовується регіоцентричний підхід, коли витрати на переведення працівника з приймаючої країни нижчі, ніж на переведення з батьківської країни. Вирішуючи використовувати цей підхід, компаніям необхідно взяти до уваги будь-які мовні чи культурні бар'єри, які можуть існувати.

Геоцентричний підхід до найму передбачає наймання найкращих людей для заповнення позицій незалежно від того, звідки вони походять або де живуть. Це означає найм віддалених співробітників. Ми використовуємо цей варіант, коли хочемо найняти когось у місці, де у нас немає офісів. Наприклад, якщо ми хочемо, щоб агент служби підтримки в іншому часовому поясі підтримував наших клієнтів там. Щоб використовувати геоцентричний підхід потрібно мати глобальний погляд на наймання персоналу.

Під час інтернаціоналізації своєї діяльності компанія Соса Сола використовує три основні стратегії – геоцентричну, поліцентричну та етноцентричну. Геоцентрична стратегія фокусується на навичках і досвіді співробітника без урахування його національності. Ця стратегія гарантує, що компанія отримує найкращих кандидатів на ключові керівні посади. Стратегія також дає можливість громадянам третіх країн працювати на ключових керівних посадах. Дійсно, компанія Соса Сола є значною мірою геоцентричною багатонаціональною корпорацією, оскільки вона працює в понад 195 країнах, і більшість її співробітників є громадянами інших країн. У деяких аспектах компанія також використовує поліцентричні та етноцентричні стратегії. Наприклад,

використовує поліцентричний підхід, щоб обмежити вплив материнської компанії на управління своїми дочірніми компаніями. З іншого боку, корпорація використовує етноцентричну стратегію, щоб забезпечити своїм менеджерам глобальну експозицію [11].

12.2. НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА ТА КОНТРОЛЬ

Під час своєї діяльності штаб-квартири більшості міжнародних компаній самостійно обирає як ефективно керувати найманими людськими ресурсами в іншій країні. Це залежить від правил і норм, тобто відображає те, що відносини між компанією та працівником є, по суті, договірними та можуть бути виміряні результатами роботи. З іншого боку контроль досягається шляхом взаємної поваги, лояльності та довіри, а відносини сприймаються як такі, що ґрунтуються на психологічному контракті, який постійно переглядається [2].

В науковій літературі описано два підходи до вирішення цієї проблеми, а саме: бюрократичний контроль дочірнього підприємства та культурний контроль дочірнього підприємства [7].

Так, мета бюрократичного контролю полягає в тому, щоб дочірня компанія розвивала культуру безособової та бюрократичної ефективності. Штаб-квартира заохочує ці цінності, встановлюючи безособові правила, які керують відбором, наймом, навчанням, винагородами, а також регулюють поведінку і продуктивність персоналу:

– контроль поведінки зосереджується на моніторингу та оцінці діяльності. Цей контроль здійснюється персоналом штаб-квартири, експатріантами штаб-квар-

тири або місцевими менеджерами, використовуючи положення, правила, текстові та електронні інструкції, посібники та звіти. Навчання зосереджено на розвитку конкретних технічних навичок;

– контроль результатів означає розробку систем звітності та моніторингу, за допомогою яких дочірнє підприємство звітує про свою діяльність перед головним офісом, а також оцінює результати діяльності дочірнього підприємства на основі наданих даних.

Коли бюрократичний контроль досягає успіху, дочірнє підприємство перетворюється на ефективну операційну одиницю, яка може будувати власну культуру. Витрати можуть бути незначними. Слабкість полягає в тому, що лояльність до штабу слабка. Комунікація через електронну пошту, Zoom, Google Meet та інші онлайн сервісу зв'язку, не викликають лояльності, якщо дочірня компанія перебуває в колективістській культурі, де особисті стосунки між начальником і підлеглими є надзвичайно важливими. Штаб-квартира може не знати про організаційні зміни, які можуть загрожувати інтересам компанії [2].

Метою культурного контролю є розвиток лояльності до головної компанії та керівників штаб-квартири, щоб культура дочірньої компанії зрештою повторювала культуру штаб-квартири. Культурний контроль створюється через неявні норми, які переконують членів взяти на себе моральні зобов'язання перед компанією. Приділяється увага розвитку усвідомлення норм і цінностей організації та інтеграції новачка в спільну культуру шляхом структурування його/її особистої взаємодії з членами персоналу.

Компанії, що контролюють культуру, прагнуть запровадити цінності штаб-квартири на набагато глибшому

РОЗДІЛ 12. КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

культурному та психологічному рівні, ніж компанії бюрократичного контролю. Методи, які використовуються для стимулювання культурного контролю, є найбільш інтенсивними в перші роки діяльності дочірньої компанії та включають:

- залучення великої кількості експатріантів, які виступають зразком для наслідування;
- розробку програм соціалізації працівників;
- постійний зв'язок та відвідування дочірньої компанії та головного офісу. Наприклад, персонал штаб-квартири здійснює консультаційні візити, а допоміжний персонал проходить навчання;
- планування семінарів компанії; візити до штаб-квартири;
- проведення соціальних заходів. Сюди входять такі види діяльності, як спільні обіди та пиття, пікніки, групові подорожі та групові заняття спортом.

Сильні сторони культурного контролю полягають у тому, що він може створити потужні зобов'язання між штаб-квартирою та дочірньою компанією. Однак витрати на підтримку високого рівня експатріантів і постійні візити між штаб-квартирою та дочірньою компанією обов'язково будуть високими. Але це може відштовхнути місцевий персонал, коли штаб-квартира дотримується цінностей, які не відповідають місцевій культурі, або коли місцеві жителі підозрюють, що це так.

Будь-який конфлікт між інтересами штаб-квартири та місцевого суспільства може спричинити низький моральний дух серед місцевих працівників. Бюрократичний контроль не накладає на своїх працівників цього психологічного обмеження.

Вищезазначені моделі бюрократичного та культурного контролю є «ідеальними» і зазвичай може не бути компаній, які повністю підходять будь-якій з них. На

практиці компанії можуть змінювати їх залежно від обставин та середовищі в яких вони знаходяться. Наприклад, коли дочірнє підприємство є новим, штаб-квартира може інвестувати в культурний контроль; а коли місцеві менеджери показали свою компетентність, штаб відкликає експатріантів і переходить до бюрократичних прийомів. Коли бізнес-середовище стабільне, штаб-квартира може зменшити особистий контроль, але коли на ринок з'являються нові конкуренти й умови стають невизначеними, компанія може вирішити, що особисте втручання має на меті розвинути відчуття спільної мети та ідентичності.

Англійські компанії більш схильні до бюрократичних процедур. Крайнощі бюрократичного контролю більш імовірні, коли національна культура штаб-квартири має відносно низькі потреби уникати невизначеності та очкування індивідуалістичного прийняття рішень – наприклад, в англо- та скандинавських культурах. Культурний контроль має місце в колективістських культурах, де неоднозначність велика (наприклад в Японії та Південній Кореї) [2].

Розташування дочірньої компанії та наявність місцевого персоналу також впливають на рішення щодо того, який стиль контролю потрібен. Японські компанії більше покладаються на культурний контроль в Азії, ніж у Європі. Дослідники Деліос і Бьоркман виявили, що японські компанії використовували експатріантів із контрольною функцією у своїх китайських дочірніх компаніях більшою мірою, ніж у своїх американських дочірніх компаніях [8].

Деякі науковці розширили види контролю та відзначили:

- бюрократичний формалізований контроль;

- персоналізований централізований контроль;
- контроль шляхом соціалізації;
- вихідний контроль [9].

Бюрократичний контроль є більш прямим, формалізованим і явним. Персоналізовані засоби контролю базуються на культурі, соціальних взаємодіях і мережах і, як правило, є непрямими та неявними.

12.3. ОСОБЛИВОСТІ ОБРАННЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНІЙ КОМПАНІЇ

Важливо розглянути фактори, які впливають на рішення щодо доцільності обрання на керівні посади у міжнародних компаніях місцевого чи іноземного персоналу (на рівні генерального директора, керуючого директора, функціональних менеджерів, старших техніків).

Експатріанти (менеджери-іноземці) наймаються головним офісом. Вони можуть мати попередній досвід роботи в країні штаб-квартири або бути спеціально найнятими для виконання певних завдань. Експатріанти також включають працівників найнятих головним офісом із третьої країни.

Деякі дослідники зазначають, що місцеві менеджери захищають міжнародні компанії від ризиків, які виникають через ігнорування місцевого середовища, а іноземці можуть надати компанії навички та допомогти у розвитку місцевих менеджерів для майбутнього просування в компанії [10].

Варто розглянути можливі переваги та недоліки найму місцевого персоналу для міжнародних компаній (таблиця 12.2.)

**Переваги та недоліки найму місцевого персоналу
для міжнародних компаній**

Переваги	Недоліки
– транснаціональна компанія є «інтернаціоналізованою», особливо якщо керівники дочірніх компаній повертаються до головного офісу; – дочірня компанія може отримати більше повноважень; – місцевих менеджерів більше розвивають і дають можливість керувати; – місцевий персонал має кращі зв'язки на локальному ринку і має більш глибоке розуміння місцевих потреб; – політичний ризик зменшується, адже місцеві менеджери знають як вести справу з чиновниками; – місцевий менеджер має більше досвіду в управлінні локальним персоналом; – немає потреби у навчанні щоб працювати за кордоном; – уникнення витрат на експатріацію; – винагороди (премії та бонуси) для місцевого менеджера можуть бути меншими; – можливість уникати конфліктних ситуацій, що виникають через відмінності у винагородах експатріантів та місцевого персоналу.	– контроль штаб-квартири слабкий; – дочірня компанія, швидше за все, може розвинути організаційну культуру, що відрізняється від культури головного офісу; – персонал головного офісу не має можливості працювати за кордоном і саме тому організаційна культура знаходиться під загрозою; – штаб-квартира менше обізнана щодо потреб дочірньої компанії; – головний офіс має менше можливостей контролювати рівень місцевих управлінських і технічних навичок; – штаб-квартира має менше можливостей захистити свою власну технологію, стандарти експлуатації та технічного обслуговування; – штаб-квартира та локальні менеджери не мають спільної культури, і їхні культурні відмінності можуть викликати непорозуміння; – зв'язок між дочірніми компаніями (кожною керує місцевий менеджер) може бути важче підтримувати; – зв'язок між штаб-квартирою та дочірньою компанією слабший. Місцеві менеджери можуть мати менше розуміння місії міжнародної організації та менше ідентифікує її стратегічні цілі; – головна компанія має менше можливостей для впливу на операції в критичні моменти.

Джерело: [2]

РОЗДІЛ 12. КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Відправляючи своїх менеджерів у дочірні компанії штаб-квартира, очевидно, може здійснювати більший контроль, але за певну ціну. З місцевими менеджерами компанія може отримати більші переваги. Для будь-якої компанії вибір між іноземним і місцевим персоналом залежить від обставин, конкретних можливостей та загроз, сильних і слабких сторін, які впливають на її діяльність.

Таблиця 12.3.

Переваги та недоліки найму експатріатів для міжнародних компаній

Переваги	Недоліки
– контроль головного офісу більший; – організаційна культура штаб-квартири легше поширюється на дочірню компанію; – персонал штаб-квартири отримує досвід за кордоном. Менеджери отримують розуміння міжнародного бізнесу через іноземні призначення, а організаційна культура головного офісу стає інтернаціоналізованою; – штаб-квартира більше опікується потребами дочірньої компанії; – штаб-квартира має більше можливостей контролювати рівень місцевих управлінських і технічних навичок; – штаб-квартира краще здатна захистити власну технологію, стандарти експлуатації та технічного обслуговування; – штаб-квартира та керівники мають спільну національну культуру, і на цьому рівні не виникає культурних відмінностей і непорозумінь; – зв'язок між штаб-квартирою та дочірньою компанією міцніший; –	– місцевий персонал отримує менше можливостей керувати; – політичний ризик зростає, коли експатріант не розуміє місцевої політичної ситуації; – експатріанту потрібен час, щоб налагодити місцеві зв'язки; – експатріант менш чутливий до вимог місцевого ринку; – експатріант може не знати мови країни в якій знаходиться дочірня компанія; – експатріант має менший досвід управління місцевим персоналом; – необхідна підготовка для роботи за кордоном; – з'являються витрати на експатріацію; – винагорода експатріанта має більший розмір;

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

– штаб-квартира краще здатна впливати на операції в критичні моменти (коли ринок дочірніх компаній стає нестабільним, коли дочірня компанія стикається із проблемами на стадії запуску); – встановлюються більш тісні зв'язки з іншими дочірніми компаніями, якими керує персонал головного офісу.	– відмінності у винагородах між іноземцями та місцевими працівниками створюють напружену атмосферу серед місцевого персоналу.

Джерело: [2]

Який саме персонал слід обрати міжнародній компанії? Коли їй слід шукати переваги від найму місцевого персоналу, а коли – переваги від іноземного кадрового забезпечення? У наведених вище таблицях 12.2 та 12.3 відображено переваги та недоліки обрання кожного типу менеджера, і саме тому рішення має залежати від факторів характерних для кожної компанії з огляду на внутрішню та зовнішню ситуацію в галузі [2].

Наприклад, якщо штаб-квартира компанії, що продає продукт на міжнародний ринок, надає високий пріоритет рівномірному централізованому контролю, має в наявності персонал і може дозволити витрати, пріоритетом є розміщення іноземних працівників. Якщо штаб-квартира потребує ретельного контролю, вона має бути готова інвестувати більше. З іншого боку, якщо штаб-квартира бажає децентралізувати контроль і зосередитися на задоволенні місцевого попиту, вона може вирішити не брати на себе витрати, пов'язані з призначенням іноземця, а замість цього призначити місцевого менеджера. Деякі з факторів для прийняття правильного рішення щодо обрання кадрового забезпечення є наступними:

1) *Структура МНК*. Багатонаціональні компанії обирають між різними організаційними структурами,

РОЗДІЛ 12. КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

щоб отримати найбільш прийнятний ступінь контролю над своїми операціями в дочірній компанії. Вибір структури може вплинути на кадрову політику. Децентралізовані відносини можуть надати більше можливостей для місцевих менеджерів; високоцентралізовані відносини можуть вимагати менеджера, який не працює в штаб-квартирі. Однак автоматичної кореляції між структурою та кадровим забезпеченням немає.

2) *Сфера діяльності*. Галузь, яка залежить від законодавства має більше потреби в центральному контролі і це часто означає залучення іноземного топ-менеджменту. Наприклад, банківські процедури високо стандартизовані, і досвід, набутий в одному відділенні, можна застосувати в іншому. З іншого боку, практики роздрібної торгівлі локалізовані, і досвід управління універмагом у м. Далласі має обмежену цінність у м. Сеулі;

3) *Стратегія*. Якщо дочірня компанія обслуговує місцеві ринки, може бути доречним місцеве призначення. Якщо вона обслуговує міжнародні ринки та інтегрована з іншими дочірніми компаніями, може підійти менеджер головного офісу. Стратегія децентралізації вказує на призначення місцевого; від стратегії централізації до виїзду керівника штаб-квартири. Транснаціональною альтернативою є вибір дочірньої компанії в третій країні.

4) *Технології*. Коли в штаб-квартирі є гостра потреба у збереженні технологій штаб-квартири, вона направляє технічний персонал за кордон. Потреба в надійній роботі та обслуговуванні також може вплинути на вибір компанії.

5) *Вік та стан компанії*. Дочірня компанія може потребувати контролю з боку штаб-квартири, коли вона

починає працювати, перебуває в стадії зростання або коли бізнес-середовище є особливо нестабільним.

6) *Наявність штаб-квартири.* Чи є керівник головного офісу, кваліфікований для зайняття цієї посади? І, якщо так, чи є інший керівник, кваліфікований, щоб замінити його в головному офісі? Якщо посади іноземців необхідні для внутрішнього просування, керівник головного офісу вітає цю можливість. Якщо ці умови не застосовуються, компанія може вибрати місцеве рішення.

7) *Страх втратити місцевого менеджера.* Штаб-квартира може стримувати просування місцевого менеджера, якщо є ймовірність, що його/її можуть переманити місцеві конкуренти або він/вона звільниться самостійно.

8) *Якість місцевого персоналу.* В економіці, що швидко розвивається, місцевий персонал може бути розчарований і деморалізований працевлаштуванням іноземців, коли вони не сприймають експатріантів як працівників із вищою кваліфікацією, ніж є у них. Крім того, керівникам-експатріантам із розвинутих економік, які працюють у менш розвинених економіках, зазвичай платять набагато більше, ніж місцевим менеджерам, особливо коли потрібно виплачувати витрати на відрядження та переїзд.

9) *Національна культура.* Коли національна культура країни штаб-квартири не схильна до ризику, для управління інвестиціями за кордоном може бути направлено більше експатріантів. Таким чином переваги призначення за кордоном використовуються, а переваги місцевого призначення знижуються. Коли культура більш терпима до ризику все відбувається навпаки; може бути відносно більше бажання призначити місцевого

РОЗДІЛ 12. КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

менеджера. Так, японські ТНК частіше залучають на вищий керівний рівень своїх закордонних дочірніх компаній громадян своєї країни (японців), ніж європейські чи американські фірми [2].

Крім того, особистість та досвід кандидатів на посаду (незалежно від того, чи є вони місцевими спеціалістами чи залучені із штаб-квартири) інколи мають вирішальний вплив на прийняте рішення.

РЕЗЮМЕ

У цьому розділі розглядається, як штаб-квартира ТНК використовують кадрову політику під час найму персоналу. Існує три типи кадрових стратегій для міжнародного бізнесу. Перша – національна стратегія рідної країни (люди наймаються з рідної країни, щоб жити та працювати в іншій країні). Однією з переваг цього типу стратегії є легше застосування бізнес-цілей, хоча іноземець може бути не обізнаним у культурі або не прийнятим працівниками країни перебування.

Друга – стратегія приймаючої країни. Працівники наймаються в цій країні для управління бізнесом. Відсутність візи та мовних бар'єрів є перевагами такого типу стратегії найму. Третя стратегія – національна стратегія кадрового забезпечення третьої країни означає, що хтось із країни, яка не є рідною чи приймаючою, буде найнятий для роботи за кордоном. Використання такої кадрової стратегії може бути візова перевага, а недоліком – зменшення морального духу працівниками приймаючої країни.

Зазначено проблеми кадрового забезпечення для контролю міжнародних спільних підприємств починаючи із ролі вищого управлінця та закінчуючи персона-

лом проекту на нижчих рівнях. Ця неоднорідність створює як можливості, так і проблеми. Досліджувалися стилі управління прийнятні у дочірній компанії за кордоном, і розглядалися два типи контролю: бюрократичний контроль і культурний контроль. Культурний контроль передбачає постійну взаємодію між штаб-квартирою та дочірньою компанією, а це вимагає більшої присутності за кордоном.

Додатково зазначено особливості вибору топ-менеджерів як із країни базування дочірньої компанії та іноземця призначеного зі штаб-квартири. Кожен вибір має ряд переваг і недоліків і компанії обирають свій шлях залежно від потреб організації на кожному етапі розвитку.

КЕЙС

Ваша компанія, «Fish to Go», є рестораном швидкого обслуговування, який спеціалізується на рибних тако. Ваш успіх у Сполучених Штатах Америки був чудовим, і ваша компанія вирішила розробити міжнародну стратегію для подальшого збільшення вашої частки ринку. Вас, як віце-президента з кадрів, попросили розробити міжнародну кадрову стратегію. Організація вирішила, що найбільш доцільно найняти громадян приймаючої країни для управління ресторанами. Ваші нинішні менеджери «Fish to Go» заробляють понад 45 000 доларів на рік плюс 2% від частки прибутку. Організація також очікує від вас розробки комплексної програми навчання для керівників вашої країни перебування. Для співробітників також потрібна програма навчання, але ви вирішили почекати та розробити її за допомогою керівників приймаючої країни. «Fish to Go» назвав Мексику

440

РОЗДІЛ 12. КОНТРОЛІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

та Великобританію першими двома країнами, які будуть представлені. Проведіть необхідні дослідження і підготуйте презентацію PowerPoint для ради директорів.

1. Які переваги вибору національної кадрової стратегії країни перебування?

2. Розробіть компенсаційний план для кожної з двох країн, переглянувши поточну компенсацію для менеджерів у Сполучених Штатах, якщо необхідно. Компенсаційний план має включати зарплату, виплати та будь-які додаткові виплати, щоб залучити найбільш кваліфікованих людей. План також має регулювати будь-які юридичні вимоги щодо компенсації для обох країн.

3. Розробіть схему плану навчання, зробивши обґрунтовані припущення щодо інформації, яку повинен знати новий менеджер у «Fish to Go» [3].

СЛОВНИК

Стаффінг – пошук топ-претендентів, які відповідають запитам компанії.

Експатріант – це особа, яка залишила свою країну походження, щоб проживати в іншій країні

Рекрутинг – процес залучення, пошуку та відбору кваліфікованих кандидатів для заміщення вакантних посад в організації.

Відбір кандидатів – передбачає оцінку кваліфікації, навичок і відповідності кандидатів конкретним ролям за допомогою співбесід, оцінювання та інших методів для прийняття обґрунтованих рішень щодо найму.

Розміщення кадрів – призначення обраних кандидатів на відповідні посади в організації на основі їхніх навичок, досвіду та організаційних потреб.

Орієнтація персоналу – ознайомлення нових співробітників з організацією, її культурою, політикою, процедурами, а також їхніми ролями та обов'язками для сприяння плавному переходу на нові посади

ЛІТЕРАТУРА

1. Whitehead S. Staffing Policy & HRM Issues in International Business. 2023. URL: <https://panmore.com/staffing-policy-hrm-issues-in-international-business>.
2. Mead R. & Andrews T. International management: culture and beyond. A John Wiley and Sons, Ltd., Publication. 2009. P. 487.
3. Staffing Internationally. Human Resource Management. University of Minnesota Libraries Publishing Edition, 2016. URL: <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/14-2-staffing-internationally>.
4. International Staffing. The Economic Times. 2012. URL: <https://www.whatishumanresource.com/international-staffing>.
5. Staffing Policy & HRM Issues in International Business. URL: <https://panmore.com/staffing-policy-hrm-issues-in-international-business>.
6. International Recruitment Policy. URL: <https://resources.workable.com/international-recruitment-policy>.
7. Jaeger, A. M. The transfer of organizational culture overseas: an approach to control in the multinational corporation. Journal of International Business Studies, Fall, 91–114.
8. Delios, A. & Bjorkman, I. Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States. International Journal of Human Resource Management, 1 (2), 2000. P. 278–93.
9. Harzing, A.-W. Managing the Multinationals. An International Study of Control Mechanisms. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 1999.
10. Tharenou, P. & Harvey, M. 2006: Examining the overseas staffing options utilized by Australian headquartered multinational corporations. International Journal of Human Resource Management, 17 (6), 1095–114.
11. International Staffing. Strategies Used by Coca Cola Company. URL: <https://thesisleader.com/essays/international-staffing-strategies-used-by-coca-cola-company>.

РОЗДІЛ 13

ЕКСПАТРІАНСЬКИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР

У ці технократичні та безбарвні часи
бренди дарують нам тепло,
сімейний затишок та довіру
/ Пітер Брабек, «Nestle»

Вступ

13.1. Поняття глобального бренду. Характеристика основних складових.

13.2. Глобальне управління брендами

13.3. Експатріанський бренд-менеджер в системі управління брендами

13.4. Бренд-комунікації на місцевих ринках

Резюме

Кейс

Словник

Література

ВСТУП

Бренд – це, без жодного сумніву, найпотужніший бізнес-інструмент після вартості та ціноутворення.

Збільшення кількості продуктів створює стільки можливостей вибору, що зменшується наша здатність розрізняти або вибирати те, що ми дійсно цінуємо. Допомогу в виборі товару надає нам бренд, який формує в свідомості споживача особливу мітку, яка в потрібний момент нагадає йому «це саме той продукт, який мені потрібен».

Активізація інтеграційних процесів між країнами світу, що відбувається в умовах поширення глобалізації сприяє швидкому та активному розвитку глобальних брендів, які сприяють ідентифікації продуктів або компанії в усьому світі, беруть на себе відповідальність щодо унікальних властивостей товару та суттєвих переваг над його аналогами, виступають гарантією майбутніх доходів для своїх власників.

В процесі розробки та поширення глобальних брендів виникає широкий спектр питань, пов'язаних з розробкою стратегії бренду, стратегією його поширення, необхідністю врахування традицій, культурних особливостей, іноді навіть технічних норм до окремої продукції корпорації.

Вагому роль в забезпеченні ідентичності материнського глобального бренду на ринках інших країн відіграє експатріанський бренд-менеджер, який постає перед складним питанням: зберегти ідентичність бренду та врахувати вимоги національного виробника та інших зацікавлених осіб. Вирішення цього питання може знаходитися в бренд-комунікаціях, що використовує дочірнє підприємство на місцевих ринках.

13.1. ПОНЯТТЯ ГЛОБАЛЬНОГО БРЕНДУ. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ

Юридичний термін, сфера використання якого обмежується правовим, поняття «бренд» з'явилося з давньо норвезької мови та означало клеймо і виконувало функцію ідентифікації володаря. В подальшому цей термін стали використовувати як свідчення про виробника товару; свідчення про якість товару та про його походження.

РОЗДІЛ 13. ЕКСПАТРІАНСЬКИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР

Промислова революція, яка розпочалася в Англії відкрила нові можливості для економічного розвитку країн та регіонів. В міру розширення виробництва та насичення ринків товарне позначення стало основним ідентифікатором, яке виділяло товар з великої кількості однотипних товарів, які конкурували між собою. Знак перетворився на символ, який став значимим для споживачів, тим самим товарне позначення почало виконувати функції товарної марки.

Сьогодні немає однозначності в використанні понять «товарна марка», «бренд», «товарний знак». І хоча ці поняття досить близькі за значенням, однак порівняння змістовної частини цих понять дозволяють зробити висновки, що така подібність має лише зовнішній характер, так як між термінами існує принципова різниця.

Товарний знак – юридичний термін, сфера використання якого обмежується правовими нормами та регламентується законодавчою базою. Товарним знаком визначається позначення, яке слугує для ідентифікації товару споживачами та підлягає правовому захисту на основі державної реєстрації.

Товарна марка – маркетингове поняття, яке використовується для позначення зовнішнього оформлення товару з метою його ідентифікації і відмінності від конкурента. Товарна марка являє собою комплекс фірмових атрибутів товару – символу, кольору, зігнатури, а також слогана, персонажів та інших ознак, що ідентифікують товар та формують його єдиний цілісний образ. Однак не кожна товарна марка може стати брендом.

Бренд – більш широке поняття, яке представляє собою певну ментальну конструкцію, яка формується в

свідомості споживача в результаті міфологізації споживчих властивостей товару.

Згідно американської асоціації маркетингу «бренд - назва, термін, знак, символ або дизайн, а також їх комбінації, які призначені для ідентифікації товарів або послуг одного продавця або групи продавців і для відмінності їх від товарів чи послуг конкурентів»¹.

Щоб бути успішним бренд повинен послідовно забезпечувати якість і задоволення, він повинен позначати відмінності від конкурентів, щоб створювати споживчу задоволеність; він повинен бути актуальним, зручним та легко досяжним для потенційних клієнтів; і він повинен звертатися до їх індивідуального способу життя, відношень та переконань. Бренди, які ми обираємо і компанії, яким ми симпатизуємо відображення нашого персонального відчуття ідентичності.

Таким чином, бренд в сучасному розумінні є образом в уяві споживача, набором вражень та асоціацій. І цей образ дозволяє споживачу розрізняти та обирати певний товар.

Бренд виконує наступні функції, що забезпечують безліч вигод для різних категорій споживачів. Серед основних виділяють:

- визначення положення бренду серед брендів – конкурентів – дозволяє швидко і точно ідентифікувати товар, зберігає час на здійснення покупок;
- практичність – дозволяє виграти час і зменшити витрати енергії за допомогою нової купівлі вже відомого і визнаного продукту;
- гарантія – упевненість в якості цього продукту незалежно від місця продажу і часу купівлі;

¹ American Marketing Association | AMA. URL: <https://www.ama.org>.

РОЗДІЛ 13. ЕКСПАТРІАНСЬКИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР

- оптимізація – упевненість в придбанні кращого товару;
- персоналізація – усвідомлення переваги перед іншими споживачами;
- постійність – формує почуття упевненості і стабільності;
- естетичність – отримання задоволення від зовнішнього вигляду товару, оригінальності бренду [2].

Компанія власник бренду отримує вигоди, що проявляються в:

- збільшені грошових потоків та ринковій капіталізації;
- забезпечені хорошого збуту та стимулюванні повторних покупок;
- швидкому підйомі після кризи. Наявність групи лояльних споживачів створює запас міцності і стійкості до змін ринкової ситуації;
- полегшені виходу на нові товарні та географічні ринки. Сильний стійкий імідж бренду дозволяє успішно використовувати його для випуску нового або модифікованого товару в іншій товарній категорії. Так, під брендом Gillette успішно почалося просування чоловічої косметичної лінії;
- розвитку нових категорій товарів. Успішні бренди своєю силою створюють нові товарні категорії. Якщо до появи газованого напою Coca-Cola в 1886 році ринку прохолоджуючих напоїв практично не існувало, то за рахунок маркетингових активностей компаній спрямованих на просування брендів Coca-Cola та Pepsi-Cola сформувався попит, який протягом століття виріс в 20 разів.

В світовій практиці брендингу існує безліч підходів до класифікації брендів, На основі різних класифікаційних ознак. Одна з таких ознак територіальне охоплення. За цією ознакою виділяють:

- глобальний;
- національний;
- локальний.

Глобальні бренди – бренди, що розповсюджені по всьому світу та є нематеріальним активом компанії та одним з основних елементів стратегії корпорацій. Глобальні бренди несуть однакові ідеї і цінності споживачам глобального ринку, формують у них однакові відчуття і емоції, незалежно від того, чи змінюється товарна форма чи ні.

Глобальний бренд як вагомий гравець світового ринку розвивається швидше за національні та локальні та зосереджений більше на побудові довгострокових планів розвитку. За рахунок значних обсягів виробництва глобальні бренди знижують витрати та мінімізують вкладення. Для економіки країн що розвиваються також вигідно залучати такі бренди, щоб стабільно отримувати податки, залучати інвестиції.

З іншого боку, глобальні бренди на місцевому ринку можуть створювати проблеми місцевим компаніям, яким досить тяжко конкурувати з глобальними корпораціями. Глобальні компанії можуть диктувати правила місцевим ринкам, обирати найбільш перспективні регіони, перешкоджати розвитку місцевого бізнесу, що вимагає пошуку компромісів на рівні країн щодо діяльності крупних гравців.

Компанії більше не орієнтуються на товари чи послуги, які вони продають як на національних так і

РОЗДІЛ 13. ЕКСПАТРІАНСЬКИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР

глобальних ринках, вони продають певні цінності через створення бренду. Як зазначає гуру в сфері маркетингу Ф. Котлер – мистецтво маркетингу – це мистецтво створення бренду. Якщо ви не бренд, то ви товар. Тоді річ тільки в ціні, і перемагає той, хто продає дешевше. В основі формування бренду знаходиться розробка ідентичності бренду.

Під ідентичністю бренду розуміється унікальний набір ознак, за якими споживач розпізнає (ідентифікує) марку. Ці ознаки можна поділити на дві групи: до першої відносяться такі властивості, які можна побачити, почути, спробувати на смак або запах. Ці ознаки називають атрибутами бренду. До основних атрибутів бренду відносяться:

- зовнішній вигляд товару, його фізичні характеристики;
- ім'я бренду;
- упакування;
- реклама;
- персонажі бренду;
- фірмовий знак, логотип;
- фірмові шрифти, кольори;
- музика, голос, специфічні фрази.

Змістові ознаки, які споживач приписує бренду називаються характеристиками. До останніх відносяться любі асоціації, відношення, відчуття та оціночні судження, які споживач пов'язує з маркою товару.

Ідентичність бренду являє собою той ідеальний зміст, який з точки зору виробників повинен сприймати споживач. Однак сприйняття бренду споживачами (brand image) завжди відрізняється від представленого розробником. Тому завдання брендингу полягає в тому,

щоб грамотно вимірюючи споживче сприйняття за допомогою вмілого управління маркетинговими комунікаціями, добиватися максимального співпадіння запланованого та такого, що сприймається образу бренду. При цьому це завдання стоїть не лише при роботі на національних, а й на міжнародних ринках.

З психологічної точки зору ідентичність бренду – це проекція в соціальне середовище тих атрибутів і характеристик, за якими марка буде ідентифікована і до яких захочуть приєднатися споживачі. Механізм споживання починається з того, що людина проектує внутрішній зміст на зовнішній предмет. Якщо зміст бренду (обіцянки, почуття, дії тощо) відображає внутрішній зміст людини (потреби, бажання тощо) відбувається «коротке замикання» і образ марки представляє ці потреби і бажання в свідомості споживача. Марка стає символом, який означає ці потреби і бажання, частиною, яка представляє одне ціле (*parts pro toto*).

Таким чином, ідентичність бренду – це пов'язані в одне ціле ідеальний зміст та форма, яка виражає цей зміст. Ідентичність бренду може містити самі різні компоненти. Так, американська компанія Brand Solutions розділяє ідентичність марки на чотири складові частини:

- основні вигоди, переваги та відмінності бренду від конкурентних марок;
- позиціонування бренду (*brand positioning*);
- асоціації, які виникають у споживача з приводу даної марки (*brand associations*);
- індивідуальність бренду (*brand personality*).

Узагальнюючи існуючі підходи до побудови ідентичності можна визначити наступні складові:

- позиціонування бренду (*brand positioning*) – що пропонує марка та на кого вона спрямована;

РОЗДІЛ 13. ЕКСПАТРІАНСЬКИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР

- індивідуальність марки (brand personality) – набір людських характеристик, що асоціюються з даним брендом;
- цінності бренду (brand values) – цінності, пов'язані з особою споживача та його соціальним оточенням;
- сприйняття якості (quality perception) – те як споживачі оцінюють якість продукту;
- асоціації бренду (brand associations) – вільні асоціації, які виникають при контакті споживача з атрибутами бренду;
- суть бренду (brand essence) – саме важливе в марці, висловлене за допомогою п'яти слів.

Так, до прикладу автомобільний бренд «Renault» свою ідентичність представляє через філософію самої компанії, заявляючи, що він пропонує споживачам без упереджень, нонкомформістам, які цінують практичність своє бачення автомобіля разом з сміливістю та сердечністю. «Renault» визначає себе «мрійний, сміливий і сердечний». «Мрійний»: той, що передбачає зміни місця автомобіля в суспільстві та очікування широкої публіки. «Renault» створила творчі концепції («R4», «R16», «Espace»), які стали повсюдно наслідувати.

«Сміливий»: «Renault» пропонує нові, неочікувані та нестандартні рішення, які ламають традиційні уявлення (Twingo. Kangoo).

«Сердечний»: уважний до людей і такий, що демонструє увагу до них; «Renault» пропонує своїм споживачам випробувати «унікальне задоволення від руху і життя в салоні».

ІКЕА – шведський роздрібний торговець меблів представляє набагато більше ніж фірмовий продаж меблів. Він продає стиль життя, який обертається нав-

коло сучасного дизайну екологічної чутливості та низьких цін. ІКЕА підтримує низькі ціни за рахунок системи самообслуговування, самовивозу та самостійної збірки меблів. Як зазначають експерти ІКЕА побудувало свою репутацію на посланні, що шведським товарам притаманні якість, безпечність, добротність та доступність. Вона пропонує меблі новаторського дизайну за самими низькими в галузі цінами. ІКЕА представляє смаки споживачів у всьому світі. І як наслідок, глобальна обізнаність про бренд ІКЕА набагато більша ніж розмір самої компанії. Таким чином, формування ідентичності бренду є основою, ядром його існування. Однак ключ до успіху бренду на всіх без винятку (глобальний, національний) ринках полягає в постійному дотриманні основних цінностей бренду та їх просуванні. Якщо ж компанія нехтує цим правилом, це неодмінно може привести до втрати позиції бренду, відновити які може бути досить важко, а той неможливо.

Так, до прикладу, Ford Motors Company запламувала імідж розкішного британського бренду Jaguar, коли вирішила скоротити короткотермінові витрати. Дивлячись на успіхи BMW та Mercedes з виводу на ринок автомобілів С-класу, Ford також вирішила вийти на масовий ринок з моделлю Ford Mondeo. Однак відхід від фірмової котячої витонченості іміджу Jaguar спантеличив як лояльних, так і амбіційних клієнтів цього недешевого бренду класу люкс.

13.2. ГЛОБАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ

Управління брендами або бренд-менеджмент – управлінська функція, спрямована на максимізацію марочних активів шляхом інтегрування засобів і методів

РОЗДІЛ 13. ЕКСПАТРІАНСЬКИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР

внутрішньофірмових механізмів на основі збалансованого інвестиційного підходу до брендингу та здійснення пов'язаних з ним комунікацій як всередині компанії, так і поза її межами.

Бренд менеджмент фокусується на стратегіях для підтримки і позиціонування бренду на ринку. Це включає управління споживчою поведінкою, рекламними компаніями, розвиток нових продуктів, а також контроль якості та обслуговування клієнтів.

Інститут управління брендами почав створюватися в 30-х роках XX століття. В корпорації Procter & Gamble був організований маркетинговий підрозділ за принципом роздільного управління кожною маркою. Вперше в історії управління з'явилася посада бренд-менеджера, який повинен координувати всі внутрішньофірмові операції, пов'язані з розробкою, виробництвом та продажем підконтрольної йому марки.

Виникнувши як відгалуження в системі управління продажами, бренд-менеджмент поступово набув все більше стратегічну спрямованість та значення: фірми почали розробляти маркетингові стратегії для окремих брендів та розвивати нові ринки. З розвитком загальної культури організації та прискореним проникненням сучасних електронних технологій в системи внутрішньофірмового управління бренд-менеджмент трансформувався в самостійну функцію, яка інтегрує різні напрямки внутрішньокорпоративних зв'язків.

Управлінська сутність функції бренд-менеджменту відображає об'єктивні умови розвитку конкуренції на світовому ринку та орієнтована на створення ефективних структур з управління брендами, які забезпечують стратегічне співробітництво з партнерами та взаємодію

з споживачами. В сучасних компаніях склалися стійкі механізми бренд-менеджменту, які інтегрують виробництво, інноваційну діяльність та збут, які оптимізують внутрішньофірмове управління в відповідності до запитів ринку. Така інтеграція функцій дозволяє адаптувати продукт до споживчих очікувань ще на стадії розробки його концепції.

Нові завдання викликали зміни в системі корпоративних взаємозв'язків як по вертикалі – між рівнями управління, так і по горизонталі – між підрозділами наукового, виробничого та збутового ланцюжка. В результаті виникли гнучкі структури наскрізного управління брендами, які використовують горизонтальні зв'язки між підрозділами маркетингу, НДДКР, виробництва, збуту. Таким чином, розробка та впровадження нових брендів на ринок трансформувалася з маркетингової в загальнокорпоративну функцію.

Як функція управління бренд-менеджмент володіє певними наборами засобів і методів, які реалізуються в рамках стратегічного, оперативного та адміністративно-організаційного управління та базуються на певних принципах.

Загальними принципами бренд-менеджменту, які є характерні для більшості компаній, незалежно від галузі, сфери діяльності та індивідуальних особливостей є наступні:

1. Цінність нематеріальних активів. Бренди – найбільш цінні активи компанії.

2. Вагомість бренд – менеджменту. Усвідомлення цінності марочних активів в загальній капіталізації компанії трансформує брендинг в загальнокорпоративний стратегічний напрямок.

РОЗДІЛ 13. ЕКСПАТРІАНСЬКИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР

3. Участь кожного. Ефективний брендинг забезпечується спільними зусиллями функціональних і виробничих підрозділів компанії, клієнтів та партнерів, включно з дистриб'юторами, рекламними та іншими організаціями, які приймають участь в формуванні лояльності до бренду.

4. Міжфункціональний підхід до брендингу, який обумовлюється інтегрованим характером взаємозв'язків виробництва, маркетингу, збуту, планування та інших напрямів в господарській та комерційній діяльності компанії.

5. Оперативні комунікації. Ефективний бренд-менеджмент напряму залежить від оперативності внутрішніх комунікацій, які забезпечують участь всіх співробітників і координацією їх дій в єдиному управлінському процесі.

6. Беззаперечна якість продукту. Висока якість продукту, що складає основу бренду, визначає функціонально задоволеність споживачів та забезпечує їх лояльне відношення до бренду.

7. Постійна робота зі споживачами. Для багатьох компаній принцип орієнтації на споживачів стає корпоративною місією: «споживачі знаходяться в центрі всього, що ми робимо» – корпоративна філософія Ford Motor Company.

8. Стратегії всіх брендів компанії узгоджуються в рамках єдиного портфеля, формуючи синергію. Всі бренди корпоративного портфелю управляються в відповідності з розробленими стратегіями, які взаємно посилюють одна одну, та які узгоджуються на рівні компанії.

9. Трансформація корпоративної культури. Впровадження принципів бренд-менеджменту в систему

внутрішньофірмового управління кардинально змінює корпоративну філософію фірми.

Практика провідних фірм світу свідчить про важливе значення принципів бренд-менеджменту в розвитку марочного капіталу. В межах адміністративного організаційного управління брендом виділяють перш за все визначення організаційної форми, яка включає розподіл функцій та встановлення взаємозв'язків між різними службами, відділами та підрозділами, які залучені в процес управління брендами.

Організаційних форм бренд-менеджменту є досить багато. Вони змінюються як під впливом змін на ринках, так і різняться за галузевою належністю.

Однією з таких форм є централізовані управлінські структури, які передбачають лінійний розподіл повноважень з прийняття рішень по відношенню до брендів «зверху вниз» на нижні посадові позиції, включно до асистентів або помічників бренд-менеджерів.

Ще одна форма – форма, що заснована на міжфункціональному підході до управління марочними активами. Така система вимагає, щоб особа, що відповідає за розвиток бренду підпорядковувалася безпосередньо вищому керівництву компанії, а управління брендовим портфелем здійснювалося на корпоративному рівні та координувало всі функціональні підрозділи фірми, що привело до появи міжфункціональних команд.

Між функціональні команди відіграють провідну роль в організації бренд-менеджменту і одночасно є надійними комунікаційними каналами для відповідних функціональних підрозділів, а саме:

- сприяють координації в розробці брендових стратегій на корпоративному рівні та рівні функціональної ланки;

РОЗДІЛ 13. ЕКСПАТРІАНСЬКИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР

- дозволяють залучати фахівців необхідної кваліфікації для вирішення стратегічних завдань;
- інформують керівників функціональних служб про реалізацію проєкту;
- здійснюють комунікації та навчають співробітників компанії з метою поширення знань та ідей брендингу та формування відчуття співучасті.

Управління брендами здійснюється на всіх рівнях внутрішньофірмового управління – вищому, середньому та нижчому.

В функції вищої ланки входить підготовка рішень з ключових питань стратегічного управління брендами компанії та розробка стратегічних пропозицій та рекомендації з врахуванням корпоративних інтересів. Так, в Ford Motor Company координацією всіх робіт на корпоративному рівні займається група стратегічного управління портфелем брендів, яка працює в головній компанії.

Служби та підрозділи середньої ланки управління приймають активну участь в координації стратегій брендів на певних напрямках. В компанії Ford такі завдання виконують служби та підрозділи регіональних відділень Ford Europe, Ford Us, Ford Asia Pacific.

На рівні нижньої ланки управління координація брендових стратегій покладена на провідних бренд-менеджерів, які підпорядковуються безпосередньо вищому керівництву компаній. До нижньої ланки можна віднести і експатріанського (іноземного) бренд-менеджера, на якого покладається складне завдання – зберегти ідентичність бренду материнської компанії, виконати основні показники щодо обсягів збуту та інших ключових показників діяльності при одночасному пристосуванні до конкретних умов та вимог місцевих ринків.

Стосовно методів стратегічного бренд-менеджменту вони включають оптимізацію структури корпоративного портфелю брендів в результаті стратегічного розширення брендів та розробку безпосередньо стратегії брендів, що включає сегментацію, з'ясування переваг цільових сегментів та розробку індивідуальності кожного із брендів в корпоративному портфелі.

Методи оперативного бренд-менеджменту використовується в процесі розвитку брендів впродовж його життєвого циклу та формування лояльності до них.

13.3. ЕКСПАТРІАНСЬКИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БРЕНДАМИ

Експатріанський бренд-менеджер покликаний реалізувати стратегію розвитку корпоративного бренду за кордоном. Експатріанський бренд-менеджер є зв'язною ланкою між штаб-квартирою, яка розробила ідентичність бренду, визначила основні цінності, які вона хоче донести до цільового споживача та дочірньою компанією, яка працює на місцевому ринку з певними культурними традиціями та звичаями. Дотримуватись вимог штаб-квартири та умов місцевого ринку є досить складним завданням для іноземного бренд-менеджера.

Спроба впоратися з цими заявленими двома завданнями вимагає від іноземного бренд-менеджера:

- знання та чітке розуміння цілей та завдань штаб-квартири та дочірньої компанії (як заявлених, так і наявних);
- розуміння глобальних мотивацій, які лежать в основі прийняття рішень обох суб'єктів;

РОЗДІЛ 13. ЕКСПАТРІАНСЬКИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР

- здатність ефективно спілкуватися як з штаб-квартирою, так із персоналом дочернього підприємства, який допоможе донести основні цінності бренду.

Екпатріанський бренд-менеджер повинен ідентифікувати себе як з штаб-квартирою, так із дочернім підприємством.

В процесі своєї діяльності бренд-менеджер може зіштовхнутися з певними тисками (рис. 13.1).

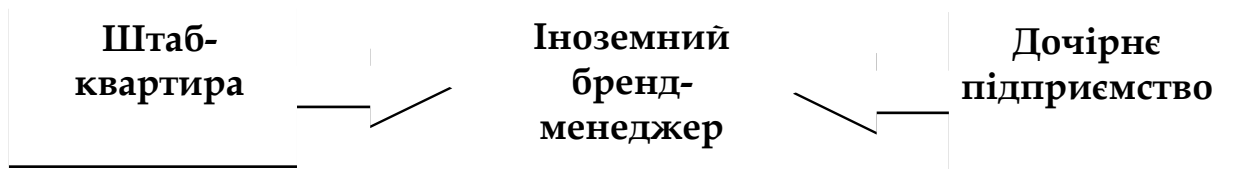


Рис. 13.1. Подвійний тиск на місцевому ринку

Просуваючи бренд штаб-квартири, екпатріанський бренд-менеджер повинен знаходити постійний діалог з відділом маркетингу, виробничим відділом, дистриб'юторами, споживачами з метою досягнення цільових економічних показників дочірнього підприємства при одночасному збереженні ідентичності бренду. Незалежно від короткострокових ринкових наслідків, головним є збереження цінності бренду. Екпатріанський бренд-менеджер виступає в ролі «охоронця» бренду.

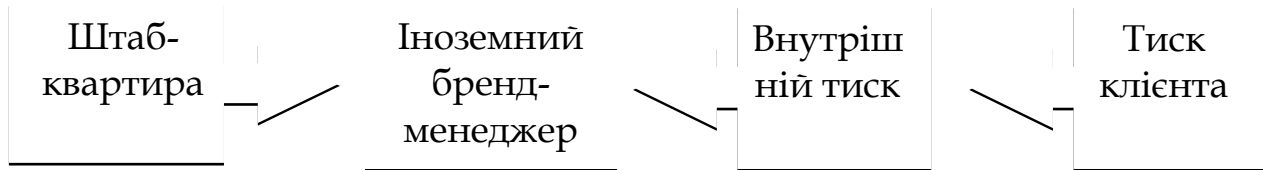
Крім того, бренд-менеджер іноземець на основі знання ринку повинен визначитися з питанням форми дочірнього підприємства – чи це буде власне виробниче підприємство, чи створення спільного виробництва вже з існуючим місцевим виробником. До прийняття рішення щодо організації власного виробництва екпатріанського бренд-менеджера можуть підштовхнути наявність в країні відповідних сировинних матеріалів, дешевша робоча сила тощо. Але головним питанням при цьому

завжди залишається питання довготривалого впливу бренду та його сприйняття цільовими покупцями.

Відповідальність за корпоративний бренд, його ідентичність може привести як до позитивних, так і негативних результатів роботи іноземного бренд-менеджера в залежності від оцінки, що прийнята штаб-квартирою. Так, якщо бренд-менеджер досяг певних короткострокових цілей на місцевому ринку, але не в достатній мірі зумів зберегти ідентичність бренду, він може бути усунений з посади або переведений на нижчий рівень.

Таким чином, іноземний бренд-менеджер на своїй посаді затиснутий з одного боку штаб-квартирою, з іншого боку – дочернім підприємством. Однак можна визначити ще один тиск, який походить від місцевих клієнтів, які можуть ускладнити роботу з управління брендом на місцях. Експатріанському бренд-менеджеру доведеться мати справу з представниками ключових клієнтів як опосередковано (наприклад, через відділ продажу), так і безпосередньо (наприклад, при зустрічах презентаціях тощо).

Ключові клієнти можуть мати величезний вплив на локальний успіх бренду, особливо це стосується дистриб'юторів. Якщо менеджери та працівники дочірнього підприємства в більшій мірі ознайомлені та підтримують цінність бренду, який вони просувають, то місцеві клієнти можуть бути більше традиційними у своїй бізнес-практиці. Потрійний тиск на іноземного бренд-менеджера відображено на рис. 13.2.



13.2. Потрійний тиск на управління брендом

Для врахування зазначених тисків, які відчуває екпатріанський бренд-менеджер слід використовувати інтегровані бренд-комунікації, які здатні забезпечити максимальне наближення ідентичності бренду до конкретних місцевих умов.

13.4. БРЕНД-КОМУНІКАЦІЇ НА МІСЦЕВИХ РИНКАХ

Компаніям, які працюють на зовнішніх ринках, приходить пристосовуватися до місцевих умов. На відміну від глобальної стандартизації маркетингу – Міх, яка обіцяє зниження витрат, більшість з них пристосовується до місцевих умов через використання адаптованого маркетингу – мікс, коли на рівні дочірньої компанії підлаштовується маркетингова програма під кожний конкретний ринок.

Деякі групи товарів краще підходять до виводу на зарубіжні ринки, ніж інші. До прикладу, виробникам продуктів харчування та напоїв приходить враховувати існуючу різницю в смаках споживачів в різних країнах світу. Яскравим прикладом є компанія Мак Дональдз, основною концепцією якої є швидкість обслуговування. З цією метою в різних місцях по всьому світу виставлені на видних місцях апарати для відліку часу. Поряд з цим, основні продукти – Біг Мак, картопля фри

пристосовані до вимог місцевих клієнтів. Мексиканські підприємства МакДональдз використовують в своїх гамбургерах не кетчуп, а соус Чилі. В деяких країнах «Coca-cola» має більш солодкий смак та менший вміст вуглекислого газу.

Замість того, щоб сліпо переносити товар в іншу країну «як є», компанії необхідно проаналізувати такі елементи товару, як його функції, маркування, тощо, які при адаптації можуть принести більше доходів, ніж витрат.

Виділяють п'ять різних стратегій адаптації товару на його просування на зовнішньому ринку.

Пряме розширення означає пропозицію місцевому ринку оригінального товару без будь-яких змін. Пряме розширення має свої переваги так як воно не потребує додаткових витрат на НДДКР переоснастки виробництва. Однак на окремих зарубіжних ринках воно може привести до катастрофічних наслідків. Компанія Campbell's Soup втратила на британському ринку \$30 млн., т. я. британські покупці ніяк не могли зрозуміти, чому дорогий концентрований суп необхідно розбавляти водою.

Адаптація товару передбачає зміни продукції відповідно до вимог місцевих споживачів. У випадку прийняття такої стратегії компанія може випускати регіональну версію свого товару (наприклад, західноєвропейське виконання); може випускати моделі для конкретної країни.

Так Kraft випускає каву в різних варіаціях: для англійців (які п'ють каву з молоком), для французів (які надають перевагу чорній каві) і для латиноамериканців (які надають перевагу каві з цикорієм).

Пропозиція нового товару. Вона може бути в двох формах: обернена пропозиція – просування застарілої,

РОЗДІЛ 13. ЕКСПАТРІАНСЬКИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР

але чудово пристосованої до вимог місцевих ринків моделі продукції та прогресивний винахід – створення нового товару для місцевого ринку. Одним з елементів стосовно товару, який також слід адаптувати до відповідного місцевого ринку є упаковка. Так, на ринках, де доходи місцевих жителів обмежені, невеликі розміри упаковки є вкрай необхідними. Компанія Unilever продає пральний порошок та шампуні на ринку Індії в сільській місцевості в невеликих пакетиках вартістю 4 центи.

Важливим питанням роботи на місцевих ринках є встановлення дружніх відносин з каналами розповсюдження, по яких товари переміщуються від пункту постачання до кінцевих покупців і користувачів.

В світі існують значні відмінності між країнами в системі розподілу. Однією з найбільш складних систем розподілу є система Японії, яка включає генеральних оптових торговців, дистриб'юторів різних видів товарів, регіональних оптових компаній, роздрібні магазини. Інша відмінність – в обсягах та характері роздрібної торгівлі в різних країнах. В той час як в США панують великі роздрібні торговельні мережі, в більшості інших країн роздрібна торгівля знаходиться в руках невеликих незалежних торговців. В зв'язку з цим, ефективне управління, каналами розподілу має вирішальне значення, оскільки фірмовий товар повинен бути доступний у відповідному місці та у відповідний час.

Основна проблема, з якою стикаються компанії та безпосередньо бренд-менеджери дочерніх компаній ТНК полягає в тому, що доступ до системи розподілу можна забезпечити в основному через вже існуючі канали, які контролюються місцевими оптовими мережами, які

демонструють свої унікальні, культурні особливості. Проблемою в роботі з місцевими дистриб'юторами може виступати і ціна, по якій вони погоджуються брати продукцію. Як правило, це досить низька ціна, яка не дає змогу досягти ключових показників економічної діяльності.

Вирішення проблем, зазначених вище вимагає від іноземного бренд-менеджера шукати інші шляхи. Одним з яких є співпраця з іншими міжнародними корпораціями. Деякі компанії, щоб забезпечити собі надійний розподіл вкладають кошти в інфраструктуру і таким чином стають незалежними.

Основний метод забезпечення доступу до локального ринку ТНК – вирішення цього питання ще до початку виходу на зарубіжний ринок. Досить часто ТНК, вирішуючи питання про форму виходу на зарубіжний ринок обирає відкриття спільного підприємства з місцевим виробником замість дочернього підприємства. Вихід через спільне підприємство значно полегшить доступ до місцевих каналів розподілу та інших зацікавлених осіб.

Ідеальний місцевий партнер надасть своє «ноу-хау» до «ноу-хау» корпоративного центру. А оперативний контроль над брендом, над збереженням його ідентичності буде забезпечувати експатріанський бренд-менеджер.

У сучасному бізнес-світі ціна виступає не менш важливим інструментом бренд-комунікацій. На зовнішньому ринку ТНК стикаються з специфічними проблемами встановлення цін на продукцію: ескалацією цін, трансферними цінами, демпінгом, «сірим» ринком.

Найбільші проблеми встановлення ціни можуть виникнути при роботі з місцевими дистриб'юторами та

РОЗДІЛ 13. ЕКСПАТРІАНСЬКИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР

навіть місцевими партнерами. Адже кожний учасник бажає отримати певну ренту. На багатьох ринках, що розвиваються, особливо в Азії, де бренд традиційно не відігравав великого значення «менталітет продажу» є більш актуальним. В цих умовах іноземний бренд-менеджер зобов'язаний забезпечувати політику корпорації, яку він представляє. Як правило, відомі бренди не виступають в нижній ціновій категорії. Як зазначав генеральний директор компанії Volkswagen на критику щодо високих цін «ми не будемо вступати в цінову війну. Для нас важливо є частка ринку, але не будь-якою ціною».

Пристосування ціни до місцевих умов можна здійснювати через:

- встановлення ринкової ціни для кожної країни
- встановлення ціни на основі витрат в кожній країні
- підхід «пропускної здатності» – надання місцевим організаціям свободи дій з коригування цін, однак з встановленими обмеженнями (мінімальною та максимальною межами).

Традиційними інструментами бренд-комунікації виступають реклама, стимулювання збуту, PR-акції, прямий маркетинг, які визначають як ATL- та BTL-комунікацій.

До ATL – комунікацій відносять рекламу в ЗМІ, зовнішню рекламу та рекламні об'яви в інтернеті. BTL – комунікації охоплюють всі форми рекламної інформаційної діяльності – PR, стимулювання збуту, прямий та подієвий маркетинг та інші форми поза ЗМІ.

Компанії можуть використовувати або ж вже опробовані програми маркетингових комунікацій, або ж адаптовані до умов кожного ринку. Одним з найбільш простих способів адаптації – зміна тільки назви товару, мови та кольору. Необхідність змін пов'язана з різним сприйняттям кольору, різними мовами тощо. Так, наприклад білий колір в Індії асоціюється з кольором трауру, зелений в Малайзії – хвороби. Інший варіант – використання в глобальному масштабі однієї теми, але адаптованої до кожного ринку.

Третій спосіб – розробка глобального фонду реклами, з якого рекламні агенції з різних країн підбирають найбільш кращий для себе варіант. На кінець, деякі компанії дозволяють своїм регіональним менеджером фінансувати розробку реклами для своїх країн. Потребує адаптації і вибір засобів інформації. В Норвегії, Бельгії, Франції, США заборонена телевізійна реклама цигарок та алкоголю (в США дозволена лише реклама пива). В Італії та Австрії контролюється телевізійна реклама, зорієнтована на дітей.

Таким чином незалежно від стандартизації чи адаптації реклама потребує послідовності. Розробка її все частіше здійснюється корпоративних штаб-квартирах та доводиться до місцевих ринків. Завдання іноземного бренд-менеджера мотивувати, переконувати місцевий персонал в правильності рішень штаб-квартири.

Компаніям приходить адаптувати і заходи з стимулювання збуту. Однак адаптація цих заходів здійснюється безпосередньо за участі іноземного бренд-менеджера.

РЕЗЮМЕ

Цей розділ зосереджений на ролі експатріанського бренд-менеджера в просуванні бренду на іноземні ринки.

Підрозділ 13.1 присвячено розгляду сутності бренду, його ролі для виробника. Визначено основні складові глобального бренду. Забезпечення ідентичності бренду, оптимізація портфелю брендів та їх капіталізація передбачає ефективне управління брендами.

Підрозділ 13.2 зосереджений на визначенні основних принципів ефективного бренд-менеджменту, організації роботи з управління брендами. У підрозділі 13.3 показано проблеми з якими стикається експатріанський бренд-менеджер при роботі на іноземних ринках, потрійний тиск на нього як зі сторони штаб-квартири, так і зі сторони місцевих дистриб'юторів, та клієнтів.

Підрозділ 13.4 демонструє можливі шляхи пристосування до роботи на місцевих ринках та збереження ідентичності материнського бренду.

КЕЙС

МакДональдз. Прорив на ринок Південної Африки

МакДональдз управляє більш як 21 тис. ресторанів швидкого обслуговування в 104 країнах світу. Це одна з самих відомих марок в світі, яка займає перші сходинки в рейтингу торгівельних марок Interbrand.

Останнім часом, компанія все більше уваги приділяє заокеанським ринкам, як новому джерелу прибутку. В 1995 році компанія МакДональдз відкрила перше своє підприємство, хоча зареєструвала свою всесвітньо відо-

му марку ще в 1968 році. Однак з часу відкриття американському гіганту стало ясно, що він виходить на доволі незвичний ринок.

За кілька років, завдяки санкціям та протекціоністським тарифам, Південна Африка створила одну з найбільших в світі індустрію споживання. Її власні підприємства швидкого харчування сформували сильні місцеві торгові марки, пристосовані під характерні смаки південноафриканців. До основних іноземних виробників відносилися KFC (320 торговельних точок) і Wimpy (220 торговельних точок), а інші підприємства були місцевими.

Під час підготовки до виходу на ринок Південної Африки один з місцевих торговців подав заявку на реєстрацію торгової марки МакДональдз як своєї власної, а також заявив про необхідність Відібрати у американської компанії право на торгову марку, так як термін її реєстрації закінчився. МакДональдз відразу подав в суд на торговця і подав заявку на її перереєстрацію на себе. В 1996 році компанія виграла Апеляційний суд. Після цього фірма продовжила вкладати гроші в відкриття нових точок. Швидкість і якість обслуговування, а також особливий підхід до дітей, представляли суттєві переваги в порівнянні з місцевими конкурентами. Однак, МакДональдз не рахує південноафриканський ринок чимось особливим. Альтернативи – декілька продуктів з курятини. Компанія МакДональдз вирішила, що південноафриканський ринок не сильно специфічний, щоб адаптувати свою продукцію до його вимог з самого початку.

Проблеми, з якими зіштовхнувся МакДональдз на південно-африканських ринках – нагадування про труд-

РОЗДІЛ 13. ЕКСПАТРІАНСЬКИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР

нощі, з якими зіштовхуються компанії, які намагаються вийти на зарубіжні ринки.

Запитання

1. Охарактеризуйте тиск, який ви будете відчувати у випадку, якщо вас призначать бренд-менеджером торгової точки в Південній Африці.

2. Запропонуйте бренд-комунікації, які б ви використали при роботі на південноафриканському ринку.

СЛОВНИК

Бренд – назва, термін, знак, символ або дизайн, а також їх комбінація, призначені для ідентифікації товарів або послуг одного продавця або групи продавців і для відмінності їх від товарів або послуг конкурентів.

Брендинг – процес створення та розвитку бренду і його ідентичності.

Експатріанський бренд-менеджер – співробітник дочірньої компанії, який відповідає за розвиток бренду та організацію брендингу.

Ідентичність бренду – унікальний набір ознак, за якими даний бренд однозначно і точно розпізнається споживачами.

Позиціонування бренду – місце на ринку, яке займає бренд в сприйнятті споживачів.

Цінності бренду – сукупність функціональних, особистісних та соціальних цінностей споживача, які він пов'язує з маркою.

Комунікації бренду – марочні комунікації, що передають постійним споживачам зміст бренду, пов'язані з його основними атрибутами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Байрон Шарп. Характеристики як зростають бренди. Чого не знають маркетологи. Наш Формат, 2019. 240 с.
2. Боєнко О. Ю. формування бачення сучасного, глобального брендингу: концептуальний аспект. Економіка і організація виробництва. № 3 (23) 2019.
3. Ідріс Муті. Брендинг за 60 хвилин. Фабула, 2019. 256 с.
4. Кампрад, Інгвар., Торекул, Бертіл. Історія ІКЕА: бренд, що закохав у себе світ / переклала з англійської Оксана Кацанівська. Київ: Наш Формат, 2018. 308 с.
5. Саленбахер, Юрген. Креативний особистий бренд. Створюйте можливості. Зростаєте як особистість. Вирізняйтесь. Харків : Видавництво Фабула #PRO, 2019. 223 с.
6. Michael Beverland. Brand Management: Co-creating Meaningful Brands SAGE, 2018. 416 p.
7. Natalija V. Yudina Multi-Layering Management Concept on the Basis of the Innovative Development. International Marketing and Management of Innovations, № 4, 2019, Bielsko-Biala (Poland), № 4, 2019. E-ISSN 2451- 1668. DOI 10.5281/zenodo.3252973. URL : http://immi.ath.bielsko.pl/wpcontentuploads/2019/07/IMMI_11_2019.pdf.
8. Paolo Popoli. Brand Management: Advancing. Insights on. BoD – Books on Demand, 2017. 210 P.
9. Wheeler Alina. Designing brand identity: an essential guide for the entire branding team. Fifth edition. Wiley, 2018. 339 P. URL: <https://ru.bok2.org/book/3420147/d526e8?dsorce=recommend>.

РОЗДІЛ 14

ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Провідні компанії діють так,
ніби кожен день їм загрожує
втрата клієнтів – всіх до одного
/ Том Пітерс

Вступ

14.1. Сутність та значення етики в міжнародному менеджменті. Етичний кодекс та його різновиди.

14.2. Вплив культури на бізнес-етику міжнародної компанії.

14.3. Етика в брендингу. Побудова етичного іміджу та репутації компанії. Етичні проблеми для експатріантського бренд-менеджера.

14.4. Корпоративна соціальна відповідальність в міжнародному менеджменті.

Резюме

Кейс

Словник

Література

ВСТУП

Етика бізнесу як прикладна галузь знань сформувалася в Сполучених Штатах і в Західній Європі в 1970-х роках ХХ століття. Однак моральні аспекти бізнесу приваблювали дослідників уже в 60-і роки. Наукова спільнота і діловий світ прийшли до висновку про

необхідність підвищення «етичної свідомості» професійних бізнесменів при проведенні ними ділових операцій, а також «відповідальності корпорацій перед суспільством».

Етика в міжнародному менеджменті в останні кілька років набула суттєвого значення, оскільки глобалізаційні процеси призвели до зростання значного рівня конкуренції на міжнародній арені і зберегти свої ринкові позиції вдається тим компаніям, які розвивають етичні принципи в своїй діяльності та відповідально відносяться до прийняття управлінських рішень. Адже одна із основних ідей філософії міжнародного менеджменту полягає у тому, що ефективність управління залежить від раціональної взаємодії між менеджментом і соціальною структурою організації суспільства. Ця ідея розвивається в площині соціальної відповідальності та етики міжнародного бізнесу.

14.1. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ЕТИКИ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ. ЕТИЧНИЙ КОДЕКС ТА ЙОГО РІЗНОВИДИ

Слово «етика» походить від давньогрецького «етос», що за часів Гомера означало поселення, спільне житло, а пізніше стало означати звичку, темперамент або характер. У творах давньогрецьких філософів можна знайти два терміни, похідні від слова «етос»: *ethikos* (етичний) і *ethika* (етика). Термін «етичний» потрібний був мислителю для пізнання чеснот, що стосуються людської вдачі, характеру. Що ж до науки, котра вивчає власне етичні чесноти, то саме Арістотель і його найближчі учні називали її етикою.

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Етика – це сукупність знань, що дозволяють аналізувати й оцінювати людські стосунки, свого роду довкілля духовного світу та душевних почуттів людини. Під етикою розуміють науку про моральні та духовні принципи поведінки людини, якими вона керується в житті.

Ділова етика – складова етики, яка дає можливість оцінити з точки зору моральних критеріїв та параметрів, що добре і що погано в ділових стосунках між людьми, а також між людиною і суспільством. Стосовно бізнесу ділова етика визначає моральні критерії та параметри відносин між виробниками і споживачами, службовцями і менеджерами організацій, самими організаціями, підприємствами та державою, що утворює систему взаємних зобов'язань одного перед одним. Ділова етика виконує функції не тільки морального судження, а й є засобом прийняття рішень, що дає можливість правильно розв'язувати суперечливі етичні проблеми.

Донедавна тема етики була не такою популярною у діловому світі, проте з поглибленням процесів глобалізації, розвитком міжнародного бізнесу, поєднанням різноманітних культур та релігій, питання етики стало виникати все частіше і набуло нового сенсу. Як показує світовий досвід, споживачі надають перевагу тим компаніям, які дотримуються етичних норм поведінки і це, відповідно, допомагає збільшити прибутки.

Етика бізнесу припускає вироблення визначених норм і правил, що поширюються на закордонну діяльність фірм, їхню поведінку на ринках приймаючих країн і дотримання законодавств цих країн; на припинення несумлінних методів ведення бізнесу – корупції, незаконного бізнесу, несумлінної конкуренції.

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

На сьогодні міжнародна бізнес-етика має низку відкритих питань і дилем, деякі з них наведені нижче:

- Кожна культура і нація має свої власні цінності, історію, звичаї та традиції, таким чином вона розвинула власні етичні цінності та розуміння етичних принципів;
- Не існує єдиного міжнародного етичного кодексу поведінки, якого б дотримувалися усі країни;
- Відсутня ініціатива урядів щодо створення етичного середовища співпраці та, таким чином, посилення етичної поведінки в міжнародному бізнесі;
- Важко окреслити ті етичні цінності, які були б зрозумілі, прийнятні та важливі для представників усіх континентів одночасно в рамках різних типів проектів міжнародного співробітництва.

Етика впливає на різні аспекти управлінської діяльності, включаючи людські ресурси, маркетинг, дослідження та розробку і навіть корпоративну місію.

Важливо також чітко розуміти, що етика повинна бути спрямованою як на персонал компанії, так і на контактні аудиторії зовнішнього середовища.

Для того, щоб міжнародна ділова етика формувалася на принципах суспільної моралі, ідеологія бізнесу повинна базуватися на таких поняттях, як свобода, право, захист, стабільність, співпраця та соціальна відповідальність.

Менеджер, який працює у міжнародному середовищі, повинен розуміти, що:

- свобода прийнятна тільки для демократичних суспільств, де співіснують політична і економічна свобода, свобода слова, друку, вибору, вільне ціноутворення, вільна конкуренція, свобода вибору економічного суб'єкта тощо;

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

- право передбачає повагу до законів інших країн, їх дотримання;
- пропаганда повинна бути спрямована на створення образу успішної ділової людини, яка має високі моральні цінності;
- стабільність є запорукою досягнення поставлених цілей та успішності компанії;
- співпраця із профспілками, державою, іншими суб'єктами господарювання сприяє зростанню позитивного іміджу фірми та підвищенню рівня моральності корпорації;
- соціальна відповідальність передбачає реагування бізнесу на соціальні проблеми.

Для поліпшення етичності поведінки в компаніях менеджер зовнішньоекономічної діяльності повинен використовувати такі інструменти:

- етичні стандарти (кодекси), які описують загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватися працівники компанії;
- комітети з етики, які здійснюють повсякденну оцінку практики з позиції етичних вимог. Деякі компанії замість таких комітетів, до складу яких включаються авторитетні працівники, запроваджують посади адвоката з етики;
- соціальні ревізії, які проводяться для аналізу й оцінки звітів та програм соціальної відповідальності компанії;
- навчання етичній поведінці керівників і рядових працівників.

Основним орієнтиром для дотримання усіх норм етичної поведінки в компанії є етичний кодекс, який містить загальні правила щодо етичного ведення бізнесу.

Етичний кодекс – це набір моральних принципів, норм і правил поведінки для окремих осіб і груп, пов'язаних спільними цілями і спільними характеристиками (наприклад, спільна професія, рід занять, сфера діяльності або напрямок бізнесу). Це свого роду стандарт, який визначає загальну систему цінностей та етичних норм, яких повинні дотримуватися керівники та працівники організацій, підприємств і компаній. У кодексі також встановлені етичні принципи щодо відповідальності топ-менеджерів по відношенню до своїх працівників.

Розробляючи власні корпоративні кодекси, фірми включають у них принципи і правила, засновані на положеннях, що містяться в кодексах професійної етики і міжнародних стандартах ділової поведінки. Корпоративний кодекс містить положення, що відбивають правила (норми) і принципи ділової поведінки у певному підприємстві, відповідальність адміністрації стосовно працівників, зобов'язання з охорони навколишнього середовища.

Етичні кодекси можуть мати різні назви та свою специфіку (рис. 14.1):

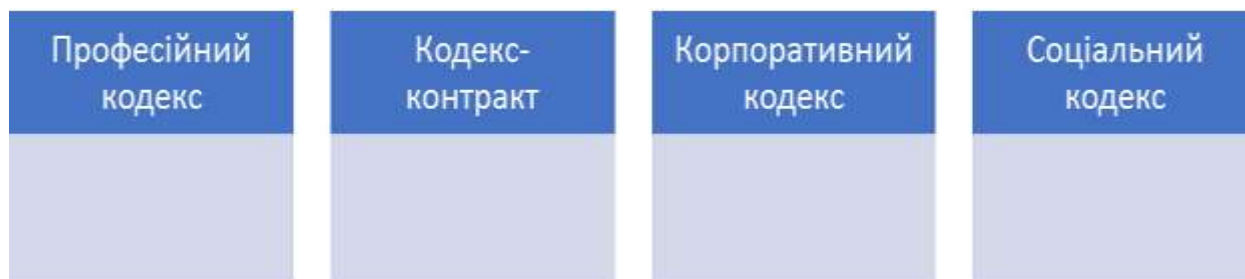


Рис. 14.1. Види етичних кодексів в бізнесі

Джерело: складено на основі [15]

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Професійний кодекс – сукупність основних правил, норм формування та регулювання міжособистісних відносин всередині компанії з врахуванням інтересів співробітників.

Кодекс-контракт – сукупність правил, норм щодо дотримання письмових договірних взаємовідносин.

Корпоративний кодекс – сукупність положень про цінності підприємства, культуру середовища, місію та цілі.

Соціальний кодекс – сукупність правил, норм та моральних принципів регулювання взаємовідносин в системі «клієнт-співробітник».

Варто зазначити, що в законах немає вимог про обов'язкову наявність етичних кодексів на підприємствах, проте менеджери зацікавлені у їхній розробці для більш ефективної та доброчесної роботи персоналу та формування відкритих й чесних взаємин із зацікавленими сторонами.

14.2. ВПЛИВ КУЛЬТУРИ НА БІЗНЕС-ЕТИКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

Роль етики в управлінській практиці, особливо в тих, що стосуються людських ресурсів і зайнятості, відрізняється від культури до культури. Місцева культура впливає на те, як люди бачать стосунки між працівником і роботодавцем. У багатьох культурах немає чітких соціальних правил, які запобігають дискримінації людей за ознаками віку, раси, статі тощо. Навіть якщо існують офіційні правила чи закони проти дискримінації, вони можуть не виконуватися, оскільки нормаль-

на практика може дозволяти людям і компаніям діяти відповідно до місцевої культурної та соціальної практики.

Якщо порівняти декілька культур світу, то ми побачимо, що кожна з них зіштовхується з п'ятьма основними проблемами суспільного життя. Це ідентичність, ієрархія, стать, істина та значення. Проблема ідентичності – це стосунки між особистістю (індивідуалізм) і групами (колективізм). Історично підтверджено, що люди у найбагатших країнах світу переважно є індивідуалістами. Культури з найбідніших країн світу переважно є колективістськими. У колективістських суспільствах люди повинні придушити свою індивідуалістичну ідентичність, тому, можливо, вони почуваються самотніми та ізольованими.

Ієрархія або ступінь нерівності між людьми є частиною природної схеми світу. Ми також називаємо це дистанцією влади. У суспільствах з культурою високої дистанції влади зазвичай існують терпимість до авторитарного стилю управління, шанобливе ставлення до статусу і посади. У цих культурах характерне збереження нерівності, як в формальних, так і в неформальних відносинах між людьми. У країнах з низькою дистанцією влади відносини на роботі будуються за іншими принципами. Ієрархія не сприймається як єдино можливий варіант побудови організаційної структури. У таких державах ієрархія – це тимчасова нерівність ролей співробітників і менеджерів, що є потрібною для зручності вирішення поточних завдань управління компанією. Найкращим вважається такий керівник, який є професіоналом і який розпоряджається важливими для організації адміністративними, матеріальними і фінансови-

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

ми ресурсами, що пов'язано як з його посадою, так і з особистими талантами і здібностями, що дотримується демократичного стилю управління.

Проблема статевих відмінностей полягає в розподілі між статями і різному контролю над агресивністю. Рівноправний поділ в культурі називають жіночою культурою або зосередженістю на проблемах. З іншого боку, ми маємо нерівний статевий поділ, який називається чоловічою культурою або орієнтацією на досягнення. Культури Нідерландів, Португалії та Скандинавії є дуже жіночими, в той час як Німеччина, Швейцарія та США є виразно чоловічими країнами.

Якщо розглядати культуру організації, то важливе значення матиме її оточення та країна, в якій вона знаходиться. Також формуванню культурних цінностей сприятимуть місія та візія компанії. Розвиваючи міжнародний бізнес і формуючи політику міжнародного менеджменту, необхідно пам'ятати, що звички, звичаї, культура і робота в організаціях будуть відрізняються від країни до країни, від провінції до провінції, від міста до міста.

Оскільки відмінності в культурі також залишають свій відбиток на змісті і сприйнятті того, що передається і приймається в офіційній інформації, керівники національних компаній можуть помилково вважати, що іноземці сприйматимуть прийняття рішень і стилі управління так само, як їхні співвітчизники. Проте коли люди різних національностей збираються разом, як, наприклад, у колективі, що працює за якимось проектом, ця проблема стає особливо суттєвою. Деякі з цих розходжень можна зменшити, формуючи єдину корпоративну культуру. Але такий засіб буде неефективним у

випадках, коли керівники працюють із багатонаціональним персоналом підприємств, кількість яких збільшується і до яких входять не тільки люди різних національностей, а й різні фірми, що особливо характерно для спільних підприємств і ліцензійних угод.

Коли ми ведемо бізнес з іншими організаціями, ми не можемо вибрати людину, з якою нам комфортно було б працювати. Ми повинні пристосуватися до тих умов, які склалися. Так само і з культурою. Ми повинні навчитися розуміти відмінності та використовувати їх на свою користь та на користь інших. Кожна компанія, як правило, повинна адаптовуватися до культури тієї країни, в якій вона функціонує. Якщо розбіжності між співпрацюючими сторонами є незначними, то бізнес стає стандартизованим, а якщо суттєвими – то навпаки, потрібно розвивати диверсифіковану бізнес-стратегію.

Перехід від однієї культури до іншої є досить складним завданням, тому що компанії дуже часто зіштовхуються з незвичайною для них поведінкою, яка базується на цінностях інших людей. Тому організація бізнесу на міжнародних ринках завжди розпочинається з вивчення культурних особливостей тієї країни, де буде функціонувати компанія. Якраз тут компанії намагаються допомогти своїм працівникам найкращим чином адаптуватися до незнайомих для них обставин і культурних особливостей зарубіжного ринку. Вони передають їм базові знання про культуру та місцеві звичаї, надають можливість покращити свої мовні навички. Після цього працівники повинні звикнути до нової культури та подолати відмінності між двома культурами (пройти так званий «культурний шок»). Компанії також супроводжують і допомагають кандидатам на певні посади освоїтися та налагодити контакти з місцевими жителями.

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

В багатьох інших випадках компанії наймають персонал і з місцевого населення, тому адаптація в цьому разі є легшою. Місцеві працівники допомагають зарубіжним працівникам швидше адаптуватися до особливостей своєї культури.

Загалом культура має значний вплив на ведення бізнесу з різними організаціями по всьому світу. І кожна країна при цьому має свої особливості, які потрібно враховувати при прийнятті певних рішень. Наприклад, для компаній Великобританії характерним є прагнення до автономії та незалежності. Британські компанії також є одними з рідкісних організацій, які «відмовляються» від довгострокових інвестицій і більше зосереджуються на максимізації поточного прибутку.

З іншого боку, шведи заохочують участь і командну роботу. Вони прагнуть до демократичного прийняття рішень і є солідарними зі своїми працівниками, що відповідно відображається і на їхніх зарплатах (однаково високих для всієї компанії).

Для німецької бізнес-системи набагато більш типовим є формування почуття колективної відповідальності за прийняття рішень, а також політику самої компанії. Через свою соціально-ринкову економіку вони постійно нагадують про важливість соціального забезпечення та пільг для працівників.

Для детальнішого прикладу розглянемо досліджені зарубіжними науковцями культурні особливості в деяких країнах, які матимуть вплив на сприйняття та формування бізнес-етики на міжнародних ринках (табл. 14.1).

Особливості сприйняття бізнес-етики у різних країнах

Країна	Культурні особливості, що впливають на сприйняття та формування бізнес-етики
Іспанія	відкриті, комунікабельні і добрі люди
Італія	відкриті та готові допомогти в будь-який час, досить ліниві та неамбітні, вони люблять хорошу їжу та напої
Швейцарія	досить закриті люди, дотримуються суворих правил, але ставляться з повагою до інших
Англія	прагнуть до максимального прибутку
Німеччина	чіткі правила, яких усі суворо дотримуються, вроджене почуття ділової етики (люди дотримуються своїх обіцянок та досягнутих домовленостей)
Південно-Східна Європа (Балкани)	дуже спокійні, вони виконують свої обіцянки (але переважно з помітним запізненням); варто зазначити, що хорвати навіть можуть обдурити вас, тоді як серби дуже справедливі, гнучкі та гостинні (якщо ви їм сподобаєтеся, вони зроблять для вас все)
Африка	вони не бізнесмени, вони ще вчаться – хочуть щось робити, але все одно не мають достатньо організаторських здібностей
Скандинавські країни	дуже етичний бізнес, вони надають великого значення соціальним цінностям – чудовим умовам життя
Країни Східної Європи	людські відносини не дуже важливі для них, вони цінують владу і силу
США	вони мають риси конкурентоспроможної та дуже індивідуалістичної культури, а також надають великого значення досягненню успіху
Китай	тут переважає чесність і ввічливість, уважні у висловлюванні, вони не ставлять занадто багато питань, надають великого значення повазі до людей похилого віку

Джерело: складено на основі [6].

Як бачимо, кожна країна має свої культурні особливості, які необхідно враховувати при формуванні етичної політики ведення бізнесу та вибору певного стилю управління.

14.3. ЕТИКА В БРЕНДИНГУ. ПОБУДОВА ЕТИЧНОГО ІМІДЖУ ТА РЕПУТАЦІЇ КОМПАНІЇ. ЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ДЛЯ ЕКСПАТРІАНТСЬКОГО БРЕНД-МЕНЕДЖЕРА

В міжнародному бізнесі надзвичайно важливе значення має формування етики бренду, адже згідно численних досліджень, майже 70% респондентів у віці близько 35 років у всьому світі обирають бренди на основі своїх етичних міркувань. Крім того, згідно з останніми дослідженнями, понад 50% опитаних з них готові платити більше за продукти компаній з високим моральним духом.

Багато відомих брендів, наприклад, таких як H&M, Gucci, Stella McCartney, Arnsdorf і The Folklore проголошують себе етичними брендами, які дотримуються суворої бізнес-етики в своїй діяльності, екологічних стандартів та цілей сталого розвитку. У результаті вони почуваються сильними у відповідних сегментах ринку.

Етичність брендингу дає компаніям безліч переваг:

- формує глибоку лояльність до бренду;
- посилює голос бренду;
- зміцнює позицію бренду на ринку;
- допомагає сформувати довіру до бренду.

Загалом це робить компанію та її продукт чи послугу невід'ємною частиною місцевої культури, тим са-

мим зміцнюючи її позиції на ринку та приносячи стабільні прибутки.

Процес формування етичного бренду полягає в поєднанні трьох основних складових, таких як етична діяльність, етичний маркетинг та етичний продукт, які повинні бути у правильній взаємозалежності між собою і передавати ті етичні принципи, які повинні бути закладені у продукті (рис.1).



Рис. 14.2. Формування етичного бренду

Джерело: складено на основі [12]

Етична діяльність повинна бути спрямована на визначення тих етичних принципів, за якими будуть формуватися усі бізнес-операції компанії. Етичний маркетинг відповідає за використання етичних інструментів з формування та просування бренду, за етичну комунікацію з цільовою аудиторією. Етичний продукт – це сам товар, який наділений лише якісними характеристиками, не становить шкоди життю і здоров'ю споживачів

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

та не завдасть шкоди навколишньому середовищу. Лише поєднавши ці усі складові реально сформувати міцний і етичний бренд, який зможе відповісти усім запитам клієнтів.

Багато останніх досліджень і опитувань показують, що компаніям варто формувати етичні бренди, адже етичні компанії зазвичай досягають кращих фінансових показників і мають стабільніше становище на ринку.

Як стверджують фахівці, **етичний брендинг** – це частина етичного маркетингу, пов'язана з певними моральними принципами. Він визначає правильну та неправильну поведінку в рішеннях щодо брендингу та відповідає за певні цінності.

Основні характеристики етичного брендингу лежать в основі наступних постулатів:

- Дійте морально.
- Беріть на себе соціальну та екологічну відповідальність.
- Дотримуйтеся своїх обіцянок.
- Не завдавайте шкоди тваринам, людям і навколишньому середовищу.
- Будьте інклюзивними та виходьте далеко за межі продукту й прибутку.
- Забезпечте чесність і підзвітність у всіх відділах і на усіх рівнях управління.
- Використовуйте органічні та натуральні інгредієнти.
- Створюйте партнерські відносини з компаніями, які пропонують стійкі ресурси та послуги.
- Забезпечте повну прозорість.
- Захищайте громадськість в цілому.
- Сприяйте суспільству та суспільному благу.

- Пропонуйте справедливую заробітну плату.
- Платіть більше за якісну роботу, щоб надавати клієнтам найкращі товари та послуги.
- Шукайте способи відплатити світові в цілому.

Надзвичайно важлива місія лежить на експатріантському бренд-менеджерові, який формує імідж бренду та просуває його на зарубіжних ринках. Основними труднощами, з якими він може зіштовхнутися при цьому, є комунікативні бар'єри, недостатнє знання особливостей місцевої культури, мови, традицій, звичаїв чи місцевих законів.

Щоб бути ефективним у сфері етичного брендингу в міжнародному бізнесі, експатріантським менеджерам потрібно розвинути певні навички та компетенції, які можуть допомогти їм орієнтуватися в складному та динамічному глобальному контексті. Ось деякі з них:

1. Обізнаність у культурних особливостях міжнародних ринків.
2. Комунікативні навички.
3. Навички критичного мислення.
4. Етичні навички прийняття рішень.
5. Лідерські здібності.
6. Навички постійного навчання та вдосконалення.

Етичний брендинг безпосередньо впливає на репутацію компанії. Сильна та позитивна репутація створюється, коли компанія послідовно дотримується етичних норм і підтримує цінності свого бренду. Ця репутація допомагає підвищити довіру та лояльність клієнтів, а також залучити найкращі таланти. Етичне брендування може призвести до конкурентної переваги, оскільки споживачі все більше віддають перевагу компаніям, які відповідають їхнім цінностям.

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Етичний брендинг має також вирішальне значення для створення та підтримки позитивного іміджу компанії. Розглянемо декілька способів як етичне брендування сприяє кращому іміджу:

1. *Довіра споживачів*: етичний брендинг допомагає встановити довіру споживачів, які, швидше за все, підтримають компанію, яка відповідає їхнім цінностям.

2. *Покращення репутації*: віддаючи пріоритет етичним практикам, компанії можуть покращити свою репутацію та вважатися соціально відповідальними.

3. *Диференціація*. Етичний брендинг вигідно виділяє компанії серед конкурентів, залучаючи клієнтів, які віддають перевагу етичним принципам.

4. *Моральний дух співробітників*: сильний етичний бренд приваблює найкращі таланти та підвищує моральний дух працівників, що призводить до підвищення продуктивності та лояльності.

5. *Громадське сприйняття*: Етичний брендинг демонструє прихильність до соціальних та екологічних проблем, що позитивно впливає на його сприйняття громадськістю.

Для того, щоб покращити імідж компанії за допомогою етичного брендингу, необхідно забезпечити прозорість діяльності, залучатися до ініціатив соціальної відповідальності та встановлювати етичні стандарти. Дотримуючись цих правил, компанія може підвищити довіру клієнтів, залучити найкращі таланти і отримати реальні конкурентні переваги.

Розглянемо конкретні приклади компаній з міцним етичним брендингом та репутацією:

Patagonia: Компанія, яка відома своєю відданістю екологічній стійкості і є прикладом компанії з міцним

етичним брендом і репутацією, адже бере участь у різноманітних ініціативах, таких як використання органічних матеріалів, сприяння чесній торгівлі та пожертвування частини прибутку на екологічні проблеми.

TOMS: TOMS є ще одним прикладом компанії з міцним етичним брендом і репутацією, яка відома своєю моделлю One for One. З кожної купленої пари взуття, одна пара передається тим, хто її потребує. Компанія також зосереджується на соціальній відповідальності, підтримуючи різноманітні проекти.

Ben & Jerry's: Ben & Jerry's, відома своєю соціальною та екологічною свідомістю, також є прикладом компанії з міцним етичним брендом і репутацією. Компанія дотримується принципів справедливої торгівлі, підтримує місцеві громади, пропагує соціальну справедливість та бере активну участь у розробці програм із захисту клімату.

ІКЕА: ІКЕА, відома своєю прихильністю до сталого розвитку, є також прикладом компанії з міцним етичним брендом і репутацією. Компанія прагне використовувати відновлювані матеріали, зменшувати відходи та працювати з енергоефективними магазинами, а також просуває соціальні ініціативи, такі як надання підтримки біженцям.

The Body Shop: The Body Shop, компанія-захисник косметичних засобів, які не тестують свою продукцію на тваринах. Ця компанія відома своїм етичним підходом до збереження та підтримки добробуту тварин. Вони також активно підтримують різноманітні громадські та екологічні ініціативи.

Interface: Interface є лідером у сфері екологічних підлогових покриттів. Компанія відома своєю відданістю

зменшенню викидів вуглекислого газу та створенню циркулярної економіки.

Таким чином, на сьогодні існує дуже багато різноманітних ініціатив щодо створення етичного бренду, які дозволяють компаніям зміцнювати свої ринкові позиції та досягати бажаного прибутку.

14.4. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Соціальна відповідальність – це зобов'язання компаній діяти етично та робити внесок у добробут суспільства та навколишнього середовища. У міжнародному бізнесі соціальна відповідальність може бути складною через різноманіття культур, законів, норм і очікувань. Однак дотримуючись норм і правил корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), компанія може підвищити свою репутацію на міжнародних ринках, зміцнити довіру та лояльність клієнтів.

Ініціативи корпоративної соціальної відповідальності зазвичай діляться на чотири категорії: *екологічні, етичні, філантропічні та економічні*. Кожен тип КСВ робить внесок у загальну стратегію КСВ компанії.

Екологічна відповідальність. Згідно з цією ініціативою, компанії оцінюють свій загальний вплив на навколишнє середовище та беруть участь у КСВ, спрямованій на захист природних ресурсів і мінімізацію будь-якого внеску в зміну клімату. КСВ заохочує сталість у бізнесі за допомогою екологічно чистих практик, таких як зменшення споживання енергії, використання відновлюваних ресурсів і мінімізація відходів.

Екологічна відповідальність при цьому залежить від усунення негативних наслідків господарської діяльності (насамперед через обмеження діяльності, що спричиняє забруднення), а також від компенсації їх за допомогою таких дій, як висадка дерев і участь у програмах підтримки біорізноманіття.

Етична відповідальність. При цій ініціативі КСВ часто зосереджується на соціальному впливі та проблемах прав людини, таких як забезпечення справедливої заробітної плати, безпечних умов праці та належного ставлення до працівників і постачальників. Етична КСВ може включати дотримання чесної трудової практики, припинення дискримінації на робочому місці та забезпечення прозорості ланцюга постачання.

Філантропічна відповідальність. При цій ініціативі КСВ включає пожертвування грошей, ресурсів або часу на благодійні справи, освітні програми, на допомогу подолання наслідків стихійних лих тощо. Підприємства, які використовують філантропічну КСВ, взаємодіють із громадами, де вони працюють, пропонуючи підтримку через волонтерську роботу, спонсорує місцеві заходи, роблячи внески в місцеві некомерційні організації або підтримуючи різноманітні освітні програми для розвитку необхідних навичок у місцевого населення.

Економічна відповідальність. Корпоративна соціальна відповідальність при цій ініціативі передбачає забезпечення розуміння того, що гроші можуть не бути єдиним мотиватором компанії. Економічна КСВ також включає зусилля, спрямовані на підтримку економічного розвитку та зростання громад, у яких працює бізнес, наприклад, підтримка професійного навчання та створення робочих місць, а також налагодження місцевих партнерств.

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Приклади корпоративної соціальної відповідальності включають:

- Пожертвування відсотка прибутку на екологічні чи соціальні цілі.
- Зобов'язання використовувати перероблені та екологічно чисті матеріали.
- Розвиток справедливої торгівлі.
- Участь у громадській активності або збір коштів на соціальні цілі.
- Використання таких технологій, як штучний інтелект (ШІ), для підвищення енергоефективності та зменшення вуглецевого сліду.
- Створення програм для етичного використання та утилізації продуктів, таких як програми переробки електроніки.
- Запровадження програм різноманітності, справедливості та інклюзії (DEI), які підтримують зусилля з диверсифікації та зростання робочої сили новими способами.
- Підтримка програм, які поповнюють природні ресурси, такі як вода або деревина, які використовуються для виробництва.
- Звернення до відновлюваних джерел енергії та інших стратегій, які допомагають у досягненні цілей щодо нульового або нейтрального викиду вуглецю.
- Створення програм благополуччя працівників, які підтримують їх фізичне та психологічне здоров'я.

Варто зазначити, що на сьогодні існують різноманітні рейтинги, які вимірюють рівень соціально-корпоративної відповідальності тієї чи іншої компанії. Наприклад, The Global RepTrak 100 ранжує міжнародні компанії за індексом ESG, що вимірює вплив корпорацій на

навколишнє середовище, соціальну сферу та управління. Протягом багатьох років ТОП-10 найбільш поважних корпорацій світу саме через свою ефективну корпоративну соціальну відповідальність очолювали Google і Apple, які займали перше і друге місця. Google щорічно входила в першу десятку до 2018 р., в той час як Apple – 5 разів за останні 10 років. Однак у 2022 р. рейтинг компаній-лідерів у сфері КСВ очолили компанії: Rolex (79.0 балів), Ferrari (78.3 балів), Lego Group (78.0 балів), Rolls-Royce (77.7 балів), Mercedes-Benz (77.6 балів), Harley-Davidson (77.6 балів), The Bosch Group (77.2 балів), PayPal (77.0 балів), Netflix (77.0 балів), Intel (76.8 балів). В методологію ESG закладено те, як компанії сприймають та реагують в своїх політиках на кліматичні зміни, використання обмежених ресурсів і мінімізацію вуглецевого сліду (environmental-компонент); як компанії дотримуються прав людини, приймають участь в житті громад, як вони поведуться зі співробітниками та клієнтами (social-компонент); як компанії впроваджують лідерство, етичні кодекси та захищають права акціонерів та інших стейкхолдерів (governance-компонент). Аналізуючи показники лідерів рейтингу 2021–2022 рр., Reputation Institute виділив кілька ключових трендів, загальних для всіх компанії з хорошою репутацією: активна соціальна позиція і високі моральні принципи керівництва, увага до локальних і регіональних відмінностей ринків і культур, наявність глобальної мети, чесність і цілісність, дотримання принципів гендерної рівності і культури поведінки на роботі.

Кожна з компаній, наведена в The Global RepTrak 100, має власну стратегію розвитку КСВ, концентруючи свої зусилля навколо окремих її напрямків. Найбільша

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

увага на сьогодні приділяється екологічному напрямку соціальної відповідальності та здоров'ю дітей. Так, компанія Lego, один з лідерів списку провідних компаній КСВ, займає такі позиції завдяки етичній поведінці, прозорості, чесному веденню бізнесу, активній участі в програмах з охорони навколишнього середовища. Компанія докладає усіх зусиль для інновацій і здатна з року в рік адаптуватися, розширюючи асортимент продукції. Lego, зокрема, зменшила упаковку своїх іграшок та почала інвестувати в альтернативні джерела енергії, для того, щоб до 2025 р. на 100% перейти на відновлювальну енергію. Lego Group також запланувала інвестувати 150 млн. дол протягом наступних 15 років у свою діяльність для того, щоб зробити пластиковий конструктор на рослинній основі для подальшої переробки, який буде більш безпечним для навколишнього середовища. Під час COVID-19 компанія Lego пожертвувала 50 млн. дол дітям, які постраждали від пандемічної кризи. Інший лідер рейтингу – компанія Netflix забезпечує своїх працівників 52 тижнями оплачуваної відпустки по догляду за дитиною. Ця відпустка поширюється на обох батьків, протягом якої працівники можуть повертатися до роботи, а потім поновлювати відпочинок за бажанням та потребою.

Одним з лідерів за рівнем корпоративної соціальної відповідальності серед міжнародних компаній ЕС вважається німецька компанія BMW Group (76.5 балів у The Global RepTrak 100 2022 р.). Стратегічне значення для неї має саме екологічна ефективність. Так, ще у 1973 р. в ній була запроваджена посада Environmental Officer – співробітник, який стежить за дотриманням екологічних норм на виробництві. За останні десять років автови-

робнику BMW Group вдалося скоротити викиди своїх нових авто, що продаються в Європі, на 40%. Впровадження прогресивних технологій дозволяє значно скоротити споживання палива і емісію газів, що кореспондується з цілями сталого розвитку. Компанія BMW Group підтримує також масштабні освітні проекти, займається проблемами дорожньої безпеки, бере участь в лікуванні пацієнтів з ВІЛ/СНІД, інвестує кошти в сучасне мистецтво, джаз, дизайн та архітектуру.

Компанія Microsoft, яка активно співпрацює із урядами, інвесторами, неприбутковими організаціями (75.9 балів у The Global RepTrak 100 2022 р.), проводить плідну роботу також зі своїми співробітниками. Загалом, за період із 1983 р., компанія витратила на допомогу неприбутковим організаціям у різних регіонах світу більш ніж 6,5 млрд. дол. У 2019 р. Microsoft відзвітував про виручку в обсязі 73,7 млрд. дол (зростання на 3,76 млрд. дол порівняно із 2017 р.). Очевидно, що такі позитивні тенденції зумовлені багатьма чинниками: успішною стратегією, інноваційними технологіями, КСВ, чіткими та злагодженими діями виконавців. Компанія була однією з перших, хто запропонував гнучкий графік роботи, job-sharing (розподіл одного робочого місця на двох як варіант неповної зайнятості), допомогу сім'ям своїх працівників тощо. Величезний резонанс отримав проект компанії під назвою "Yo soy empleo" ("Я працюю"), спрямований на працевлаштування іспанців під час фінансової кризи. У програму було інвестовано 26,5 млн. євро, чверть з яких вклали в комунікації. Соціальна ініціатива передбачала комплексну підтримку незайнятих громадян: надання фінансової допомоги, організацію тренінгів, перекваліфікацію фахівців і юридичні консультації. В результаті реалізації проекту було створено 10000 но-

494

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

вих робочих місць, 55% з них за постійними контрактами та 13% самозайнятості. З усіх працевлаштованих фахівців 40% нових працівників були віком до 30 років і були безробітними в середньому 14 місяців.

Технологічний гігант Google (74.3 балів у The Global RepTrak 100 2022 р.), наприклад, імідж корпоративно-відповідальної компанії набув внаслідок побудови унікальної системи мотивації персоналу. Так, близько 50% споживачів з різних країн світу вірять у те, що компанія справедливо поводить себе зі своїми співробітниками, а Google залишається одним з найбажаніших роботодавців у світі, пропонуючи своїм працівникам якісні соціальні пакети.

Високі показники активності в сфері КСВ демонструє флагман економіки ОАЕ – авіакомпанія Emirates (72.7 балів у The Global RepTrak 100 2022 р.). Особливий напрямок її діяльності – підтримка місцевих громад і благодійних проектів в країнах, де компанія є найбільшим перевізником (Індія, Пакистан тощо). Серед численних соціальних ініціатив Emirates можна виділити підтримку великих спортивних подій і організацій, включаючи Чемпіонат світу з футболу і Міжнародну раду крикету. Також авіакомпанія Emirates виступає генеральним спонсором відомого британського клубу Arsenal, надавши своє ім'я новому стадіону і розмістивши логотип на футболках гравців клубу. За 100 млн фунтів стерлінгів компанія придбала можливість до 2021 р. пов'язувати себе з одним з найдорожчих спортивних брендів в очах 27-мільйонної армії уболівальників клубу. Одне з головних завдань авіакомпанії Emirates в сфері КСВ – формування позитивного іміджу Дубая за межами країни і Близькосхідного регіону.

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Інший рейтинг соціально відповідальних компаній публікує журнал Fortune, в якому рейтинг лідерів 2021 р. очолюють TOMS, Microsoft, Warby Parker, The Grove Collaborative, Ben & Jerry's, Levi Strauss, Lego, Google, Klean Kanteen. Якщо приймати до уваги інноваційність міжнародних корпорацій, то в рейтингу КСВ за цим показником лідерами є Microsoft, The Grove Collaborative, Capital One, Logitech, Clio, Verizon, Bitwise Industries, Ambev (табл. 1).

Ще один рейтинг найбільш інноваційних компаній за поширеністю різноманітних соціальних ініціатив склали наступні компанії (табл. 14.2).

Таблиця 14.2.

Рейтинг найбільш поширених соціально-відповідальних ініціатив серед інноваційних компаній світу, 2021–2023 рр.

№ з/п	Компанія	Лозунг	Особливості КСВ
1.	Microsoft	For bringing transparency to data about the disability community	Амбітні плани компанії стосуються не лише досягнення вуглецевої нейтральності до 2030 р., але й усунення усіх викидів вуглецю до 2050 р., які вона здійснювала з моменту свого заснування в 1975 р. Інструментом таких змін стане інноваційний фонд нових кліматичних рішень, що акумулюватиме внутрішню плату за викиди вуглецю та допомагатиме постачальникам і клієнтам зменшити вуглецевий слід. Також у 2022 році компанією була розроблена ініціатива щодо збору даних про інвалідів. Адже достовірної інформації про людей з обмеженими можливостями дуже мало, а

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

			ті, що існують, не завжди є правдивими. Це означає, що потреби інвалідів здебільшого є невидимими для політиків і здебільшого ігноруються світовою спільнотою. У 2022 році Microsoft співпрацювала зі Світовим банком та Ініціативою щодо даних про інвалідність при Форд-хемському університеті, щоб зібрати й представити точніші дані про спільноту інвалідів у всьому світі.
2.	The Grove Collaborative	For committing to eliminate plastic from its products, completely	До 2025 р. компанія як роздрібний продавець натуральних продуктів хоче на 100% відмовитися від пластику. Досягнення цієї мети вже розпочато у 2020 р. завдяки лінійці побутових миючих засобів, що не містять пластику (замість нього використовується скло та алюміній).
3.	Chobani	For helping to create a job program to support refugees	Грецький йогуртовий гігант Chobani вже давно бере на роботу біженців, але в 2022 році компанія пішла ще далі, співпрацюючи з новою ініціативою під назвою Unstuck, яка переконує постачальників у всьому світі також наймати біженців. Програма є ініціативою некомерційної організації Tent Partnership for Refugees (яку заснував засновник Chobani Хамді Улукая у 2016 році). У ньому Chobani та п'ять інших харчових брендів, у тому числі кавоварка La Colombe і десертна компанія GoodPop, взяли на себе зобов'язання виробляти продукцію від постачальників, які орієнтовані на наймання біженців.

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

4.	Logitech	For industry-leading transparency about its carbon emissions	Компанія, що фокусується на товарах та послугах електроніки, задекларувала ціллю повну поінформованість споживачів про вуглецевий слід, зобов'язавшись відповідно маркувати свої продукти. Компанія прагне до 2025 р. загальнозрозумілими символами позначати усю свою продукцію, що дозволить клієнтам приймати обґрунтовані рішення про її придбання.
5.	Clio	For increasing access to free legal expertise during the pandemic	Компанія, що спеціалізується на хмарному програмному забезпеченні, запустила безкоштовний портал у партнерстві з Американською асоціацією юристів для комунікації юристів із людьми, які потребують юридичних послуг із питань, спричинених пандемією, зокрема щодо житла, доступу до допомоги з безробіття та домашнього насильства.
6.	Verizon	For bridging the “homework gap,” allowing low-income children to be connected at home	З початком пандемії COVID-19 компанія максимізувала свої зусилля для забезпечення школярів з мінімальними фінансовими ресурсами власними технологічними пристроями та безкоштовними гаджетами для передачі даних. Це дозволило учням комфортно приймати участь у дистанційному навчанні, долаючи «цифровий розрив», коли діти з малозабезпечених сімей користуються Wi-Fi сусідів.
7.	Bitwise Industries	For applying its technical know-how to provide people with food and resources	У відповідь на пандемію компанія взяла на себе зобов'язання спрямувати свою активність у створення цифрових програм, щоб допомогти маргіналізованим групам у доступі до найнеобхіднішого. Розробники програмного забезпечення створили

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

			додаток для обробки запитів для придбання продуктів і відстеження доставки їжі. Також було створено платформу, яка надає можливість заробітку й ресурси особам, що недавно втратили роботу.
8.	Ambev	For devising creative pandemic aid and initiatives with materials it already uses	Компанія виділила 22 млн. дол для виготовлення 284000 літрів дезінфікуючого засобу для рук, 3 млн. масок для обличчя, а також зробила пожертву для бідних сімей Бразилії у вигляді 20 т тапіоки для їжі та мила для побутових потреб.
9.	Lackawanna College	For easing the transition, financially and culturally, from high school to college	Зв'язок якісної освіти і високооплачуваної роботи у США є очевидним, а тому отримання диплому коледжу чи університету є вкрай важливим. Однак багатьом важко пристосуватися до університетського життя через надмірні навантаження. Тому запропонована програма Lackawanna College дозволяє призвичаїти старшокласників до нових умов на ранньому етапі: вони можуть вчитися та заробляти кредити за плату в розмірі 100 дол за кредит, що полегшує остаточний перехід при вступі в коледж пізніше (першокурсники заощаджують при вступі від 15 000 до 50 000 дол).
10.	Study.Com	For ushering new teachers to the front of the class	Онлайн-освітня платформа Study.com запустила Keys to the Classroom у 2022 році, ініціативу, спрямовану на вирішення проблеми гострої нестачі вчителів у Сполучених Штатах і покращення диверсифікації (за даними Pew, лише 7% вчителів у США вважають себе афроамериканцями). Завдяки цій програмі Study.com дарує річний

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

			доступ до своїх онлайн-курсів підготовки до іспитів (вартістю 720 доларів США) людям з маргінальних спільнот, які хочуть стати вчителями. Це особливо важливо, оскільки результати іспиту для сертифікації вчителів (так званого Praxis) показують явну расову невідповідність між тим, як білі учасники тесту проходять порівняно з кольоровими людьми.

Джерело: складено на основі [8; 10; 13].

В розрізі галузей найбільш соціально відповідальними є компанії сфери ІТ-технологій та телекомунікацій, що максимально слідують основним принципам КСВ. Окремо слід відмітити компанії, що видобувають палива або виготовляють обладнання, використовуючи новітні технології, що справляють мінімальний негативний вплив на довкілля.

Таким чином, як можна побачити з результатів численних досліджень, рівень соціально-корпоративної відповідальності багатьох компаній з року в рік стає доволі високим, що відображається у різноманітні соціальних ініціативах та розвитку окремих галузей бізнесу.

РЕЗЮМЕ

Цей розділ зосереджений на важливості дотримання етичних принципів та соціальної відповідальності при здійсненні міжнародної бізнес-діяльності. У підрозділі 14.1. розглядалися питання етики, її значення у сучасному міжнародному менеджменті, окреслювалися основні завдання та інструменти менеджера, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, які повинні бути спря-

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

мовані на розвиток етичної та відповідальної поведінки міжнародних компаній. Охарактеризовано основні види етичних кодексів, які можуть розроблятися компаніями. У підрозділі 14.2. розглядалися питання культури та її впливу на бізнес-етику міжнародної компанії. Окреслено особливості сприйняття та формування бізнес-етики окремих країн. У підрозділі 14.3. обґрунтовано важливість етики в брендингу. Визначено основні завдання та принципи щодо побудови етичного іміджу та репутації компанії. Окреслено основні етичні проблеми для експатріантського бренд-менеджера. У підрозділі 14.4. розглянуто сутність та важливість корпоративної соціальної відповідальності. Здійснено характеристику основних соціально-відповідальних ініціатив та розглянуто рейтинг найбільш популярних соціальних ініціатив, розроблених міжнародними інноваційними компаніями.

КЕЙС

I. Обговоріть етичність бізнесу у зазначених випадках. Як можна виправити ситуацію, щоб стати етичним?

1. Міжнародна компанія виготовляє копії відомих брендів і продає їх у країнах, що розвиваються.

2. Промислова компанія знешкоджує відходи в морі.

3. Виробник автомобілів таємно фотографує нові моделі конкурента на випробувальній площадці.

4. Косметична та фармацевтична компанії випробовують усю свою продукцію на щурах та мишах.

5. Група конкуруючих компаній мобільного зв'язку домовляються стягувати з абонентів однакову суму за певні послуги.

6. Компанія публічно звітує про набагато менші прибутки, ніж є насправді.

II. Ви працюєте в міжнародній туристичній компанії, яка має серйозні фінансові труднощі і може стати банкрутом найближчим часом. Проте ваш керівник наказав вам продовжувати приймати замовлення від клієнтів, поки компанія офіційно не припинить свою діяльність. Але ви переживаєте, що ці люди можуть втратити свої гроші або залишитися за кордоном, коли компанія розпадеться. Як ви будете діяти у цьому випадку?

II. Оберіть товар. Розробіть етапність процесу формування етичного бренду даного товару на обраному міжнародному ринку. Вкажіть при цьому основні функції та обов'язки бренд-менеджера. Запропонуйте соціальні ініціативи, які б були доречними в даному випадку.

СЛОВНИК

Ділова етика – складова етики, яка дає можливість оцінити з точки зору моральних критеріїв та параметрів, що добре і що погано в ділових стосунках між людьми, а також між людиною і суспільством.

Етика – це сукупність знань, що дозволяють аналізувати й оцінювати людські стосунки, свого роду довкілля духовного світу та душевних почуттів людини.

Етичний брендинг – це частина етичного маркетингу, пов'язана з певними моральними принципами. Він визначає правильну та неправильну поведінку в рішеннях щодо брендингу та відповідає за певні цінності.

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА ТА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Етичний кодекс – це набір моральних принципів, норм і правил поведінки для окремих осіб і груп, пов'язаних спільними цілями і спільними характеристиками (наприклад, спільна професія, рід занять, сфера діяльності або напрямок бізнесу). Це свого роду стандарт, який визначає загальну систему цінностей та етичних норм, яких повинні дотримуватися керівники та працівники організацій, підприємств і компаній.

Кодекс-контракт – сукупність правил, норм щодо дотримання письмових договірних взаємовідносин.

Корпоративний кодекс – сукупність положень про цінності підприємства, культуру середовища, місію та цілі.

Професійний кодекс – сукупність основних правил, норм формування та регулювання міжособистісних відносин всередині підприємства з врахуванням інтересів співробітників.

Соціальний кодекс – сукупність правил, норм та моральних принципів регулювання взаємовідносин в системі «клієнт-співробітник».

Соціальна відповідальність – це зобов'язання компаній діяти етично та робити внесок у добробут суспільства та навколишнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Dluhopolskyi, O., Oliinyk, D. (2020). Corporate social responsibility: example of high developed countries for Ukraine. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, 2(6), 265-273. <https://doi.org/10.32750/2020-0225>.
2. Ethical branding – new standart for all business. URL: <https://www.ramotion.com/blog/ethical-branding>.
3. Global business ethics. URL: <https://courses.lumenlearning.com/suny-internationalbusiness/chapter/reading-global-business-ethics>.

4. Prado, F. (2018). Communication: the key to CSR recognition. <https://www.bbva.com/en/communication-key-csr-recognition>.
5. Rankings. 2022 Global RepTrak® 100. <https://www.reptrak.com/rankings>.
6. Sara Trobez, Monika Vesić, Gaja Žerovnik, Xiaoli Ye, Darjan Žužul. The effect of culture on business ethics. URL: <https://sam-d.si/wp-content/uploads/2017/11/DRMJ-vol06-no01-2017-05.pdf>.
7. The 10 most innovative corporate social responsibility companies of 2021. <https://www.fastcompany.com/90600166>.
8. The 10 most innovative corporate social responsibility initiatives of 2023. URL: <https://www.fastcompany.com/90846914/most-innovative-companies-corporate-social-responsibility-2023>.
9. The power of ethical branding and reputation: transforming your business for success. URL: <https://marketing.careerinsights.com/ethical-branding-reputation>.
10. Top 10 Most Socially Responsible Companies of 2021. <https://kanexon.com/blog/2021/08>.
11. What is corporate social responsibility? URL: <https://www.ibm.com/topics/corporate-social-responsibility>.
12. What is ethical branding and how do ethics fit into a brand identity? URL: <https://visme.co/blog/ethical-branding>.
13. Длугопольська, Т., Сентик, М. (2022). Успішні кейси міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 4(46), 49-57. <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.476>.
14. Етика та соціальна відповідальність міжнародного бізнесу. URL: https://pidru4niki.com/19310710/menedzhment/etika_sotsialna_vidpovidalnist_mizhnarodnogo_biznesu.
15. Зарічна О. В., Зеліч В. В. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 44, 2022. С. 36–40.
16. Сушик І. В. Етика бізнесу: навч. посіб./ І. В. Сушик, О. Г. Сушик, Я. М. Мартинюк, В. В. Вісин. Луцьк: РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.

ПІДРУЧНИК

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

За загальною редакцією
доктора економічних наук, професора Андрія КРИСОВАТОГО
доктора економічних наук, професора Романа ЗВАРИЧА



доктор економічних наук, професор

Андрій КРИСОВАТИЙ



доктор економічних наук, професор

Роман ЗВАРИЧ

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

- д.е.н., проф. Крисоватий А. І. – загальна редакція, передмова, розд. 1 (у співавторстві); д.е.н., проф. Зварич Р. Є. – загальна редакція, передмова, розд. 1 (у співавторстві); к.е.н., доц. Баглей Р. Р. – розд. 9; к.філ.н., доц. Батрин Н. В. – розд. 11; к.е.н., доц. Болквадзе Н. І. – розд. 12; доц. Братко О. С. – розд. 13; к.е.н., доц. Бучинська Т. В. – розд. 4 (у співавторстві); к.філ.н., доц. Вергун Л. І. – розд. 4 (у співавторстві); к.е.н., доц. Войтенко О. М. – розд. 8; к.е.н., доц. Гомотюк В. О. – розд. 3; к.е.н., доц. Дем'янюк О. Б. – розд. 7; к.е.н., доц. Длугопольська Т. І. – розд. 14 (у співавторстві); к.е.н., доц. Живко М. А. – розд. 6; PhD Луців Р. С. – розд. 2; викл. Мазур Н. С. – розд. 5; к.е.н., доц. Мигаль О. Ф. – розд. 14 (у співавторстві); д.е.н., проф. Сохацька О. М. – розд. 10 (у співавторстві); PhD Сохацький О. Ю. – розд. 10 (у співавторстві).



доктор економічних наук, професор

Олена СОХАЦЬКА



доцент

Олександра БРАТКО



кандидат економічних наук, доцент

Вікторія ГОМОТЮК



кандидат економічних наук, доцент

Тетяна БУЧИНСЬКА



кандидат економічних наук, доцент

Ольга ДЕМ'ЯНЮК



кандидат економічних наук, доцент

Ростислав БАГЛЕЙ



кандидат філологічних наук, доцент

Наталія БАТРИН



кандидат філологічних наук, доцент

Лариса ВЕРГУН



кандидат економічних наук, доцент

Оксана МИГАЛЬ



кандидат економічних наук, доцент

Наталія БОЛКВАДЗЕ



кандидат економічних наук, доцент

Тетяна ДЛУГОПОЛЬСЬКА



кандидат економічних наук

Максим ЖИВКО



PhD

Олександр СОХАЦЬКИЙ



PhD

Руслана ЛУЦІВ



викладач

Наталія МАЗУР



кандидат економічних наук, доцент

Олексій ВОЙТЕНКО

Автори й редактори висловлюють щирю вдячність адміністрації університету за підтримку та допомогу та рецензентам: д. е. н., професору Олені ЛЮТАК; д. е. н., професору Сергію ЯКУБОВСЬКОМУ; д. е. н., доценту Анастасії СІМАХОВІЙ за корисні й неупереджені зауваження та допомогу, надану під час роботи над підручником

Навчальне видання

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

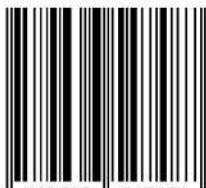
Підписано до друку 12.02.2024 р.
Формат 60x84 ¹/₁₆. Гарнітура Bookman.
Папір офсетний. Друк на дублюкаторі.
Умов. друк. арк. 29,5. Облік.-вид. арк. 23,2.
Тираж 300 прим.

Видавець та виготовлювач
Західноукраїнський національний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль 46009

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 7284 від 18.03.2021 р.*



ISBN 978-966-654-748-7



9 789666 547487