

СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ТА СПЕЦИФІКА ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

Розглядаються особливості роботи управлінського персоналу на міжнародному рівні. Здійснено порівняльний аналіз психологічних та компетентнісних рис працівника, що формують стиль управління, та рис, які характеризують його національний менталітет і стереотипи, розглянуті рольові аспекти діяльності міжнародного менеджера. На цій основі надано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях, їх закордонних філіалах та підрозділах.

The article features the work of management at the international level. There is comparative analysis of psychological and competency rice of workers, forming management style, and features that characterize its national mentality and stereotype in the articles, It is considered the role aspects of the international manager's activity. On this basis, it is provided practical recommendations for improving efficiency of management in multinational corporations and their foreign subsidiaries and divisions.

Постановка проблеми. Аналізуючи діяльність менеджера-міжнародника, переважна більшість дослідників акцентують увагу та спрямовують науковий пошук на такі його функціональні ролі, як “культурний аналітик”, “стратегічний мотиватор”, “дипломат” або “громадський діяч”. У вітчизняній науковій літературі психологічно-управлінські аспекти роботи міжнародного менеджера в багатьох випадках розглядаються на загальному рівні, ототожнюючи їх із роботою на національному рівні. Надаючи детальну характеристику управлінських стилів керівників, дослідники не в достатній мірі адаптують результати подібних досліджень до діяльності саме в транснаціональних корпораціях та їх дочірніх підприємствах. Спостерігається брак інструментів практичного застосування знань із психології управління в мінливому міжнародному середовищі бізнесу. З цих позицій актуальним є надання рекомендацій із географічного, функціонального, просторового розміщення управлінського персоналу; дослідження чинників впливу на процес прийняття управлінських рішень; вивчення управлінських стереотипів та комунікаційних бар'єрів в міжнародних корпораціях тощо на основі дослідження психологічних особливостей в роботі менеджерів із різними стилями управління.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичним і прикладним аспектам діяльності менеджерів на міжнародному рівні, зокрема і проблемам в сфері психології управління праці таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як В.В. Гончарова, Д.Г. Лук'яненко, А.І. Майзеля, Є.Г. Панченка, С.Е. Півоварова, Л.С. Тарасевича, П. Друкера, Р. Кантера, Т. Лемберта, Ч. Макміллана, А. Хажинські та ін. Наявність значної кількості наукових розробок свідчить про особливу зацікавленість науковців щодо даного напрямку дослідження, проте залишаються недостатньо розкритими питання, що стосуються вивчення впливу національних стереотипів та природно-географічного середовища на ефективність та сукупність використовуваних підходів у менеджменті, в т.ч., і в діяльності органів державної влади, іноземних дипломатичних місій, міжнародних некомерційних організацій тощо.

Метою статті є дослідження класифікаційних ознак при виокремленні стилів керівництва та вдосконалення даної класифікації із врахуванням особливостей та актуальних вимог середовища міжнародного бізнесу до управлінського персоналу.

Виклад основного матеріалу. На основі системного дослідження прийомів і методів управління персоналом та характерних психологічних особливостей здійснення управлінського впливу в колективі переважною більшістю дослідників виділяється ряд стилів керівництва. Під стилем керівництва розуміють сукупність способів, прийомів та механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації [2, с. 411]. Переважна більшість як закордонних, так і вітчизняних науковців схильні виділяти три основних стилі управління – авторитарний, демократичний та ліберальний (із виділенням в ряді випадків підстилів, наприклад “бюрократичний авторитарний” або “авторитарний патерналістський” тощо) [1, с. 472–473], коротку характеристику яких представимо у таблиці 1.

Викладена у таблиці 1 класифікація в достатній мірі розкриває особливості управлінських підходів та здійснення керівних функцій менеджерами на національному рівні. В той же час, на міжнародному рівні подібні класифікації, в т.ч. подані у більшості літературних навчальних джерел з міжнародного менеджменту, не розкривають ряд специфічних питань, зокрема таких: чи здійснювати співставлення стилів управління із національними та регіональними стереотипами і яким чином; чи залежить вибір та якість виконання різних рольових функцій міжнародного менеджера від сповідуваного стилю управління?

Таблиця 1

Характеристика стилів керівництва (за підходом до прийняття та виконання рішень)

Стиль керівництва		
авторитарний	демократичний	ліберальний
1. Прийоми ухвалення рішень		
Одноосібно вирішують питання (американські менеджери беруть на себе всю відповідальність; англійці, маючи найбільш якісну технічну освіту; корейці, цінуючи особисті враження)	Перед ухваленням рішення радиться з підлеглими (континентальні європейці – відзначаються високою регламентацією в роботі; японці та близькосхідні народи)	Чекає вказівок від керівництва чи колективного рішення наради (італійці та китайці, побоюючись відповідальності за особисто прийняте рішення)
2. Спосіб доведення рішення до виконавців		
Наказує, видає розпорядження, командує (німці та ін. північноєвропейські народи – через низькоконтекстне мовлення)	Пропонує, просить (американці – цінують обговорення і дискусію щодо робочих завдань і їх методів виконання)	Просить (латиноамериканці)
3. Розподіл відповідальності		
Бере на себе чи покладає на інших (американці – див. п. 1)	Розподіляє відповідальність за делегованими повноваженнями (континентальні європейці, тоді як японці практикують колективну відповідальність)	Знімає із себе відповідальність (китайці – знімають із себе відповідальність у спірних моментах, прагнуть змінювати вже підписані угоди)
4. Ставлення до ініціативи		
Придушує, обмежує (близькосхідні народи та японці – по-іншому реагують на час та тривожні до змін, детальніше аналізують хід переговорів)	Заохочує, використовує в інтересах справи (американці, англійці, більшість інших європейських народів, корейці)	Віддає ініціативу в руки підлеглих (європейські народи із високою технологічною культурою у сфері інновацій)
5. Стиль спілкування		
Витримує дистанцію, не товариський (на міжнародному рівні часто можуть виникати такі враження, що пов'язано із браком знань щодо культури і традицій, історії тощо)	Дружно налаштований, любить спілкуватися (американці та південноєвропейські народи; близькосхідні партнери – але в цьому випадку рівновага дуже нестабільна)	Уникає спілкування, спілкується з підлеглими тільки з їх ініціативи (східні та слов'янські народи відносно спілкування з підлеглими)

Примітка. *Складено авторами за [6].

Сукупність підходів до вирішення проблем та методів роботи, установок та ціннісних орієнтирів, які формують стиль управління менеджера багато в чому перекликаються із рисами, продиктованими його національними стереотипами, тобто, етнічними рисами характеру, і навпаки – національний менталітет в значній мірі формує стиль управління. Тим не менше, за рядом виключень, можемо модернізувати викладене у таблиці з урахуванням особливостей національних стереотипів деяких етнічних та регіональних груп.

Прийоми ухвалення рішень. Найбільш самостійними у прийнятті управлінських рішень, а відповідно, і такими, що мають схильність до автократії саме з цих позицій можна вважати американських та англійських менеджерів. Маючи виключно поважне ставлення до часу та його перебігу, представники цих країн форсують прийняття рішення, доопрацьовуючи його вже у процесі практичного виконання у тісній взаємодії із проектними командами. Натомість американці охоче візьмуть всю повноту відповідальності нього на себе, англійські ж управлінці покладаються на традиційний дещо вищий рівень освіти та технічної компетенції з питань, які розглядаються. На цьому полюсі також розміщують представників корейських менеджерів, які дуже цінують безпосередній контакт і особисті враження, за якими, відповідно, й приймають рішення самостійно.

До демократичного крила з позицій прийняття рішень можна віднести континентальних європейців, японців та представників близькосхідних народів. Французи найбільш схильні до бюрократизму, тому нарада – єдиний спосіб, що дозволяє зняти суперечності, а іспанці – одні з найбільш дружніх до роботи в команді. Японці та німці мають розвинуту культуру залучення робітників до прийняття рішень, відповідно робочі наради з виробничим персоналом є невід'ємною частиною процесу прийняття рішень. Специфічною є демократична природа ухвалення рішень близькосхідними народами. Не будучи палкими прихильниками демократії в політичному розумінні даної категорії, вони прагнуть досягти максимальної гармонії у ділових відносинах, уникати конфронтації з діловими партнерами будь-що-будь – таким чином, відкритий переговорний процес із врахуванням думок колективу та контрагентів тут вітається (за умов дотримання високої етики та взаємоповаги).

Італійці побоюються індивідуальних дій із прийняття рішень, командна робота в даній сфері пояснюється бажанням мінімізувати ризики та переконатися в надійності бізнес-партнерів. Тоді як китайський менеджмент орієнтується на централізовані вказівки із штаб-квартири корпорації. Ці етнічні групи сповідують ліберальний стиль ухвалення рішень, уникаючи прямої відповідальності, що слід враховувати під час операцій на даних національних ринках.

Спосіб доведення рішення до виконавців. Помилково завжди вважати німецьких менеджерів автократами, які лише видають сухі накази та розпорядження. Специфічним є мовлення північноєвропейських народів,

яке відзначається низьким контекстом, тобто більшість інформації проговорюється, а не мається на увазі, чи передається невербальними засобами комунікації, що спричиняє переважання формальних засобів розпорядження – наказів, циркулярів тощо [4, с. 81–84]. Офіційне листування є найбільш прийнятним способом комунікації з такими діловими партнерами, при цьому слід розкривати якнайбільше інформації про себе і спільну справу.

Незважаючи на деякий авторитаризм у прийнятті рішень та значний лідерський потенціал, американські менеджери схильні формувати робочі завдання в команді та із широким обговоренням, можливо навіть дискусією, тобто саме тут проявляють притаманний їм демократизм.

Латиноамериканці відзначаються більш розкутим, компанійським стилем та значними вимогами до поваги та особистого простору, відповідно формулювання робочих завдань відбувається максимально м'яко, ліберально. Жорсткий наказ може бути сприйнятий як недовіра до виконавця або навіть образа.

Розподіл відповідальності. Як вже зазначалося, американські менеджери схильні брати всю повноту відповідальності за рішення на себе, відповідальність підлеглих також є вищою мірою персоналізованою залежно від дорученого фронту робіт. Це найбільш характерно для авторитарного стилю управління.

Представники континентального європейського бізнес-середовища дотримуються демократичного підходу щодо розподілу відповідальності, максимально регламентуючи та прописуючи ці аспекти в різного роду угодах, меморандумах та інших документах.

На межі демократичного та ліберального стилю управління відносно питань розподілу відповідальності перебувають японські менеджери. Практикуючи особливу групову або командну відповідальність, коли винними за провал є всі члени команди, а не окремі виконавці, вони стверджують демократичні принципи управління та виробництва. З іншого боку, вони можуть зняти із себе відповідальність, якщо вважають, що умови, за яких була підписана угода, принципово змінилися, що може бути сприйнято європейськими та американськими партнерами як прояв лібералізму, тому слід постійно підтримувати той бізнес-клімат, який був між вами та японськими партнерами на початку співпраці.

Ліберального підходу дотримуються китайці (можуть вносити зміни у підписані угоди та подовгу затягувати прийняття рішень, відповідно не схильні брати на себе відповідальність у спірних епізодах).

Ставлення до ініціативи. Авторитарно придушувати та стримувати ініціативи можуть близькосхідні партнери. В цьому випадку також не слід сприймати це буквально – нові ініціативні рішення суперечать традиціям та усталеному режиму комфортного співпраці (що дуже ними цінується). Вони можуть їх відлякати, їм потрібен значно більший час для засвоєння нового, ніж це відбуватиметься у випадку із західними народами. Схожими можуть бути причини консерватизму японських спеціалістів, які є старанними аналітиками і відзначаються високим рівнем підготовки до переговорів та співробітництва. Тому вони не схильні до різкої зміни напрямку роботи, а влучна ініціатива з іншого боку може розглядатися тривалий час і бути відхиленою. Якщо ви маєте нову ідею, одразу намагайтеся дати якнайповніше її обґрунтування.

Демократичний стиль управління з позицій обговорення ініціатив радо проявлять американці та більшість європейців, особливо англійці, а також корейські бізнес-партнери.

Частина німецьких та англійських менеджерів несподівано можуть проявити ліберальну байдужість до ініціатив підлеглих та партнерів, це може статися у інноваційній сфері реалізації деяких високотехнологічних проєктів, де є значний рівень довіри до технічних виконавців або проєктних команд – в такому випадку необхідно і можна співпрацювати безпосередньо з ними, це знак того, що керівництво надало їм значну свободу.

Стиль спілкування. У деяких випадках представники ряду країн можуть здатися нетовариськими авторитетами, що тримають дистанцію. Надамо пояснення цим феноменам. Так, англійці схильні уникати спілкування на ділові теми під час відпочинку, відзначаються високим рівнем етноцентризму, що слід мати на увазі. Німці можуть вразити своєю педантичністю, нелюбов'ю до абстрактних розмов та зверненням уваги на титули співрозмовника, що сковує контакт з ними (необхідно ретельно пропрацювати свої пропозиції, обґрунтувати їх, вивчити історію та титули бізнес-партнера). Іспанці можуть не запросити вас у гості до себе додому – тут це не прийнято. Переговори з японцями можуть містити характерні довгі паузи, але це пояснюється їх делікатністю, повним контролем над емоціями, боязкістю перебити партнера та ретельним аналізом почутого.

Дружно налаштовані демократичні лідери – це американці, італійці, французи (із застереженням, що можуть виникати часті суперечки, які проте не зіпсують дружню атмосферу співробітництва). Близькосхідні народи також ретельно плекають теплу атмосферу гармонії та співпраці навіть завдаючи збитки матеріальним інтересам сторін. Проте з позицій спілкування з підлеглими, вони не підуть на перший крок, витримуючи формальну субординацію (так само часто чинять вітчизняні менеджери). Це характерно для ліберального стилю управління.

У таблиці 2 охарактеризуємо ставлення управлінців до себе та підлеглих з позицій їх стилю управління із врахуванням впливу факторів міжнародного середовища. Розкриємо детальніше характеристику стилів управління, наведену у таблиці.

Усвідомлення власних недоліків та обмеженості знань. З цих позицій найбільш авторитарними є представники близькосхідних народів, індійці, вітчизняні менеджери. За своїм положенням вище керівництво не може визнавати свої недоліки, щоб не втратити авторитет в очах підлеглих, вони швидше зроблять помилку. Активно користуються послугами радників, що вносить відповідні особливості до переговорного процесу з ними.

Американці та європейські менеджери визнають власні недоліки та брак знань, схильні до постійного по життєвого навчання і отримання від цього додаткових конкурентних переваг на ринку праці, що характерно для демократичного лідера. Проте це не означає, що вони дуже прихильні до критики на власну адресу

Таблиця 2

Характеристика стилів керівництва (відносно ставлення до себе та підлеглих)

Стиль керівництва		
авторитарний	демократичний	ліберальний
1. Усвідомлення власних недоліків та обмеженості знань		
Вважає, що все знає, все уміє (близькосхідні народи, вітчизняний менеджмент – дуже часто користуються послугами радників)	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику (американці, які менш прихильні до критики на власну адресу, європейці)	Поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих (японці, схильні до наставництва та внутрішнього навчання)
2. Характер відносин з підлеглими		
Диктується настроєм (нації з високим контекстом мовлення – південно-європейські народи, слов'яни)	Рівна манера поведінки, постійний самоконтроль (нації з низьким контекстом мовлення – північноєвропейські народи, американці, канадці)	М'який, піддатливий (близькосхідні та латиноамериканські народи – можуть уникати навіть необхідної критики)
3. Ставлення до питань дисципліни		
Прихильник формальної твердої дисципліни (німці та французи, так як вимушені дотримуватися жорсткої регламентації трудової діяльності; близькосхідні народи – цінують статус і субординацію)	Прихильник дисципліни в розумних межах, диференційований підхід до людей (американці та англіїці, які особливо цінують неписані правила та усні домовленості)	Вимагає формальної дисципліни (південно-європейські народи, які можуть бути вибагливі, наприклад, до зовнішнього вигляду партнера, його одягу тощо)
4. Моральний вплив на підлеглих		
Вважає покарання основним методом стимулювання (за деякими виключеннями). Заохочує тільки по святах	Використовує різні види стимулювання, незалежно від обставин чи приводів	Діє приблизно так само, як і демократичний керівник
Наприклад, в Америці та Британії значу роль грає матеріальне заохочення, просування кар'єрними сходами, можливості для освіти та деякі привілеї, такі як покращення робочого місця. Покарання – матеріальні стягнення, миттєве звільнення з роботи, втрата довіри. У континентальній Європі кращі працівники заохочується шляхом розширення їх участі в управлінні компанією. В Японії звільнення з компанії є найтяжчим покаранням, так само, як і вилучення його з проектної команди		

Примітка. *Складено авторами за [6].

З цього аспекту є лідерами-лібералами японські менеджери, які питанням науки й освіти можуть приділяти увагу більшу, аніж вирішенню поточних питань бізнесу. Спостерігається значне заохочення підлеглих учнів до навчання, а керівників – до наставництва.

Характер відносин з підлеглими. Слід відзначити, що південно-європейські народи (французи, італійці, іспанці) відзначаються високим контекстом мови та перепадами настрою, їх контакти передбачають обмін інформацією на контекстному рівні, коли більша її частина передається невербально або мається на увазі, а не проговорюється. Таким чином, перепади настрою є типовими для представників даних етнічних груп, як і для авторитарного менеджера. Високий рівень контексту мови спостерігається також і в слов'янських народів [4, с. 81–84]. На переговорах або під час співпраці доцільно користуватися максимальною кількістю каналів передачі інформації, прислухатися до інтонації, спостерігати за жестами та мімікою.

Англіїці, американці, північноєвропейські народи – це народи з низьким контекстом мови, їх контакти передбачають обмін інформацією на вербальному рівні, коли більша її частина передається за допомогою слів і в максимальному обсязі, так щоб ніяка її частина не була втрачена чи перекошена. Така мовна регламентація знижує конфліктність та вирівнює взаємовідносини, проте вони можуть не зрозуміти натяків і не мати інформації з неперевіраних джерел, якою можуть володіти й користуватися, наприклад, вітчизняні менеджери. Також максимальним самоконтролем, який доводиться до рівня чесноти та культу, відзначаються японці. За характером відносин з підлеглими ці нації є найбільш демократичними.

Близькосхідні та латиноамериканські народи намагаються налагодити максимально комфортну атмосферу роботи, відзначаються м'яким філософським ставленням до часу та болісно сприймають образи. Вони також нерідко уникають навіть обгрунтованої критики колег, що характерно для ліберального стилю управління.

Ставлення до питань дисципліни. Жорстким автократичним підходом до питань дисципліни відзначаються німці та французи (із позицій виконання безлічі регламентуючих норм), тоді як близькосхідні народи роблять це із позицій дотримання управлінської субординації та статусної ієрархії.

Відзначаються диференційованим підходом і більш демократичні в даному аспекті американці й англіїці, але вони особливо цінують час та усні неформальні домовленості, порушення яких означає автоматичну втрату довіри до ділового партнера, що є для них найвищою цінністю.

Італійці та іспанці, будучи досить не пунктуальними, особливо вимогливі до зовнішнього вигляду партнерів, але все ж невибагливі щодо регламенту та церемоніалу ділової зустрічі, що споріднює представників цих етносів із ліберальним лідером організації.

Моральний вплив на підлеглих. В цілому сьогодні розвиток методів стимулювання і мотивації досяг високого рівня на загальносвітовому рівні, тому використання як покарань, так і заохочень щодо персоналу може використовуватися в різних пропорціях в різних ТНК, і це майже не асоціюється із національним стереотипом. Відмінності швидше можуть стосуватися самих видів покарань та заохочень, а не їх співвідношення.

Виходячи із зазначеного, стиль керівництва у значній мірі визначає не стільки здатність менеджера до роботи на міжнародному рівні, скільки визначає області максимально ефективного використання тих чи інших співробітників. Крім того, він зумовлює ефективність його роботи залежно від обраної ролі. Якщо є можливість концентрації менеджера-міжнародника на виконанні ним переважно однієї ролі, то слід дотримуватися рекомендацій, викладених у таблиці 3.

Таблиця 3

**Ефективність виконання рольових функцій
у міжнародному менеджменті залежно від стилю управління**

Рольова функція міжнародного менеджера	Стиль управління, якого дотримується менеджер		
	авторитарний	демократичний	ліберальний
1. Організатор стратегічного пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку	Малопридатний	Найбільш придатний	Середня придатність
2. Стратегічний мотиватор	Найбільш придатний	Придатний	Малопридатний
3. Культурний аналітик	Малопридатний	Добре придатний	Добре придатний
4. Дипломат	Малопридатний за деякими виключеннями	Найбільш придатний	Малопридатний за деякими виключеннями
5. Громадський діяч	Придатний локально	Придатний локально	Менш придатний з позицій лобіювання

Примітка. *Складено авторами за [3, с. 54–55].

Деталізуємо положення, викладені у таблиці.

1. Міжнародний менеджер як організатор стратегічного пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку. Організуюча роль міжнародного менеджера передбачає рішення трьох ключових проблем: виділення спільно з командою ключових напрямів пошуку; організація зусиль служб і зовнішніх консультантів на проведення попереднього аналізу; остаточний вибір перспективних можливостей [5, с. 33].

Авторитарний менеджер малопридатний для виконання цієї ролі, адже дії з пошуку ринкових альтернатив мають проводитися в команді, можливо шляхом мозкового штурму, йому буде складно приймати рішення не одноосібно, витримувати безліч ініціатив, та вільно спілкуватися.

Менеджер-демократ – найбільш придатний, бо зміст цієї роботи повністю співпадає з його підходом та відкритим настроєм, він зможе підібрати кваліфіковану команду, відкритий до критики.

Ліберал відзначається середньою придатністю на дану роль, він недостатньо відповідальний та активний, хоч завжди поважає результати наради та не стримує ініціативу, схильний до нових знань, що може частково допомогти у пошуку нових напрямків міжнародного бізнесу.

2. Міжнародний менеджер як стратегічний мотиватор. Передбачається особлива роль в остаточному визначенні тих стратегічних мотивів, якими буде керуватися фірма, вибираючи ті чи інші напрями і можливості виходу на міжнародний ринок [5, с. 33].

Авторитарний лідер – найкращий стратегічний мотиватор, він сміливо керує підлеглими, мотивує їх, не боїться труднощів, що корисно на ранньому етапі здійснення проекту, коли вагання можуть “поховати” ідею.

Демократи також придатні до виконання даної функції, вони легко доносять глибинні цілі проекту до кожного виконавця, тобто формують усвідомлену прихильність до нього, дружньо налаштовані, не викликають почуття обов’язку (а дають почуття можливостей), ефективно володіють методами стимулювання персоналу.

Ліберальний менеджер – недостатньо ефективний стратегічний мотиватор, через свою відстороненість від великого колективу та помірне використання інструментів стимулювання.

3. Міжнародний менеджер як культурний аналітик. Повинен бачити і розуміти особливості національної культури; пропрацювати проблеми комунікацій для забезпечення ефективності менеджменту, і лише він може контактувати з топ-менеджерами зарубіжних фірм з урахуванням їх національних стереотипів [5, с. 33].

Автократ – малопридатний до роботи культурного аналітика – не схильний втрачати час на ретельний аналіз культурного середовища та підбирати команду компетентних незалежних фахівців у цій галузі, його мінливий настрій не сприяє важким кросс-культурним контактам.

Натомість демократ і ліберал добре підходять до такої роботи. У першому випадку керівник може створити професійну команду з аналізу культурного середовища та сам є успішним переговорником, здобуває нові знання пожиттєво, а самоконтроль сприяє цьому процесу. Проте його схильність до командної роботи може відволікти від безпосередньої роботи з аналізу культурного середовища – якщо він надто багато буде перейматися власне процесом взаємодії в команді (що, швидше за все, і трапиться). Лідер-ліберал ненав’язливий та толерантний, незалежний у судженнях та не схильний до стереотипів, віддає ініціативу, що на переговорах дозволяє ретельно вивчити партнерів, не розкриваючи себе, здатен створити невелику згуртовану проблематикою кваліфіковану експертну групу з цього питання.

4. Міжнародний менеджер як дипломат. Роль передбачає значний дипломатичний талант, який є необхідним постійно: від тонко проведених переговорів до рішення непростих проблем взаємовідносин з владою в країні перебування [5, с. 33].

Авторитарний управлінець – далеко не найкращий дипломат за виключенням випадків співпраці з такими самими лідерами або лідерами-лібералами, на яких він намагатиметься чинити маніпулятивний вплив.

Демократичний лідер є найбільш успішним дипломатом-переговорником, якщо у деяких випадках не буде “надто і нав’язливо дружнім” (наприклад, під час переговорів з японцями, німцями).

Ліберал малоініціативний, що може зашкодити у співпраці з активними переговорниками – американцями, корейцями; він неготовий приймати на себе відповідальність за результат та, як правило, недостатньо комунікабельний; хоча його м’якість, толерантність та рівень професійних знань у ряді випадків можуть виявитися виграшними (швидше у випадку переговорів із врегулювання тяжких та гострих проблем, неузгодженостей, криз, з яких дана особа є експертом).

5. Міжнародний менеджер як громадський діяч. Менеджер виступає досить часто, оскільки він представляє за кордоном не лише свою фірму, але й свою країну. Участь у громадському житті країни перебування – обов’язкова умова ефективності і стабільності бізнесу за кордоном [5, с. 33].

Автократ є придатним для виконання ролі громадського діяча, але у відповідному типі суспільства, там де поважають харизматичних лідерів (країни СНД, Латинської Америки, США).

Відповідно демократичні лідери цінуються як громадські діячі у демократичних країнах з розвиненим громадянським суспільством, насамперед в країнах Західної Європи, США (меншою мірою).

Управлінець-ліберал менш придатний до виконання функцій активного громадського діяча, так як не схильний до такої відкритості у своїй роботі, тим не менш може бути успішним в певній вузькій професійній сфері, благодійницькій діяльності чи деяких культурно-мистецьких проектах. Тобто він є громадським діячем, який не стільки лобіює позицію ТНК у країні перебування, скільки сформує її культурно-етичний імідж.

Висновки. Враховуючи зазначене, аналіз співвідношення стилів управління, національних стереотипів та ролей, які виконуються менеджерами на міжнародному рівні, є ефективним інструментом розвитку бізнесу нових вітчизняних транснаціональних корпорацій, покращення роботи органів державної влади, зокрема закордонних представництв. Серед результатів наукового дослідження слід наголосити на наступних:

– стиль управління значно більшою мірою характеризує індивідуальний підхід до проблематики управління, зумовлений психологічними чинниками; національний стереотип – відобразить груповий підхід до вирішення цих же питань;

– риси національного стереотипу частіше проявляються під час налагодження ділових зв’язків та подальшого переговорного процесу, виявляються у церемоніальній та протокольній його частині, тоді як ознаки, що характеризують управлінський стиль, швидше розкриються, наприклад, у питаннях, пов’язаних із безпосередньо буденною роботою закордонних філій ТНК;

– мультикультуралізм сучасних ТНК не дозволяє у повній мірі орієнтуватися на національні стереотипи чи менеджерські стилі – у випадку роботи з великими корпораціями із значним історичним спадком та регіональним або світовим впливом доцільніше, по змозі, детально ознайомитися із принципами корпоративної культури такого партнера.

З урахуванням зазначеного потребують подальшого розвитку та наукового пошуку питання: функціональне та просторове розміщення управлінського персоналу; дослідження чинників впливу на процес прийняття управлінських рішень; делегування функцій стратегічного планування ЗЕД організації; вибір методів контролю діяльності закордонних філій ТНК; вибір підходу до оцінки й аналізу соціальної відповідальності бізнесу.

Література

1. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 3 / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2001. – 952 с.
2. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 415 с.
3. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : навч.-метод. посібник. – 2-ге вид. – К. : КНЕУ, 2007. – 468 с.
4. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент : навч. посібник. – Донецьк : ДонНТУ, 2008. – 330 с.
5. Міжнародний менеджмент : конспект лекцій / упоряд. Ю. В. Гончаров. – К. : КНУТД, 2011 – 100 с.
6. <http://pmarketing.narod.ru/stat05.htm>.

УДК 339.9

В. Т. ДЕНИСОВ, С. Ю. ЧАНЫШЕВА

Саратовский государственный социально-экономический университет

УКРЕПЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ (на примере ОАО “Саратовский подшипниковый завод”)

Важливою проблемою сучасного етапу розвитку економіки Російської Федерації є випуск конкурентоспроможної продукції, зміцнення конкурентних позицій вітчизняних підприємств, як на національному, так і на світовому ринку. Подолання наслідків фінансової кризи вимагає від підприємств негайних заходів з подолання