

ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Досліджено систему інструментів у прийнятті ефективних та продуктивних управлінських рішень. Визначені інструменти прийняття управлінських рішень міжнародними компаніями та розглянуто їх вплив на ефективність та продуктивність діяльності у короткостроковому та довгостроковому періоді. Визначено вплив децентралізації на ефективність та продуктивність управлінських рішень.

Ключові слова: управлінські рішення; міжнародна компанія; ефективність; продуктивність; децентралізація.

O. V. PAZYNICH

Municipal Management Academy, Kyiv

APPROACHES TO MANAGEMENT DECISION MAKING INTERNATIONAL COMPANIES IN THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS

Abstract – The system of tools in making effective and efficient managerial decisions. Identified tools of managerial decision making and international companies consider their impact on the effectiveness and efficiency of activities in the short and long periods. Vyznachenno impact of decentralization on efficiency and productivity management solutions. Thus, a successful manager needs flexibility to manage the company and effectively organize the process of change in it. It is necessary to identify the real issues effectively use appropriate management tools allowing for the management of national cultures and experiences of other successful companies. The success of the restructuring to be caused by precision identification of market needs, clarity of goals, defining appropriate ways to achieve them, involving staff in the process of restructuring the company. All this allows for efficient and productive management decisions in the short and long run.

Key words: management decisions; international company; efficiency; performance; decentralization.

Постановка проблеми. Сучасний менеджмент – це управління змінами. Наприкінці ХХ ст. почали розвиватись концепції радикальної перебудови компаній, метою якої є перепроєктування ділових процесів для досягнення стрибкоподібного покращення діяльності фірми. Це дозволило відмовитись від застарілих норм та структур, подолати негативний вплив господарських стереотипів. Для реалізації даних концепцій необхідно приймати якісні управлінські рішення і виконувати їх продуктивно.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню різних аспектів цього процесу на різних рівнях присвячені праці зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема І. Адізеса, С. Пивоварова, Х. Віссема, Р. Акоффа, А. Майзеля, А. Полукеєва, Дж. Хаммера та ін. Однак все ще залишаються недостатньо дослідженими окремі питання прийняття ефективних управлінських рішень у ході управління змінами.

Мета та задачі дослідження. Основною метою статті є дослідження інструментів забезпечення ефективності та продуктивності управлінських рішень. Завданнями дослідження стало визначення інструментів підвищення ефективності роботи міжнародної компанії у коротко- та довгостроковому періодах; формування інструментів досягнення високої продуктивності у цих періодах; визначення ролі децентралізації для досягнення поставленої мети.

Виклад основного матеріалу Управління змінами охоплює усі заплановані, організовані та контрольовані процеси перебудови у сфері стратегії, виробничих процесів, структури та культури будь-якої соціально-економічної системи, в т.ч. і міжнародних компаній. У багатьох галузях сучасної економіки умови господарської діяльності змінюються дуже швидко. Стрімкий науково-технічний прогрес призводить до появи нових технологій, на основі яких здійснюється розробка нових продуктів та послуг. Навколо нових технологій та продуктів формуються нові ринки. Економіка зростає, впливаючи на індивідуальний та суспільний добробут. Змінюються вподобання споживачів та структура попиту. До цінностей економічного зростання долучається все більша кількість країн. Світова економіка завдяки впровадженню нових технологій та уніфікації запитів споживачів поступово стала глобальною. Паралельно всередині компаній здійснюються мимовільні процеси, що розмивають структури та системи управління, порушують стандарти процесів, знижують рівень керуваності.

Під тиском зовнішніх та внутрішніх чинників компанії змушені змінювати власні стратегії, системи та структури управління. Якщо не здійснювати ці зміни, їх ефективність в умовах зростаючої конкуренції може досить швидко знижуватись. Ті компанії, які в цьому середовищі випереджають конкурентів і першими встигають запропонувати ринку нові, більш перспективні управлінські рішення, у більшості випадків отримують суттєві додаткові конкурентні переваги.

Процес управління змінами починається з усвідомлення існування проблеми втрати ефективності або загрози появи цієї проблеми у майбутньому. Ця проблема викликає необхідність проектування нової стратегії, системи та структури управління, що будуть відповідати новим, зміненим умовам діяльності. Після того, як новий організаційний проект розроблений, формується програма його впровадження, яка, у свою чергу, вимагає постійного контролю та координації дій у ході реалізації змін.

Безпосередньо термін “зміни” трактується вченими як деякий динамічний процес, що розгортається у часі, як переведення індивідів, команд та організацій з поточного стану до майбутнього бажаного стану. Як правило, такі процеси у бізнесі проявляються у формі конкретних подій, які чітко фіксуються. Тому і трактувати зміни, на наш погляд, необхідно як певну послідовність подій, пов’язаних між собою. Будь-які події, що відбуваються у компанії, є результатом впровадження у практику управлінських рішень, що приймаються менеджерами усіх ланок.

Небезпідставно вважається, що управлінські рішення щодо змін у діяльності корпорацій несуть Високий ступінь ризику через невизначеність майбутнього і важкої передбачуваності результатів. Проте у галузях, що динамічно розвиваються, розраховувати на ефективність та результативність бізнесу та управлінських рішень може лише той менеджер, який намагається не відставати від вимог часу, чітко визначає стратегію та здійснює активні зміни. Більш того, новаторські управлінські рішення лідерів змін у багатьох випадках самі починають формувати умови конкуренції. І тим самим створюють додаткові переваги. При цьому чим суттєвіше нововведення лідера переважають зміни у бізнесі конкурентів, чим краще враховують тенденції розвитку тинку, тим більше отримують лояльності з боку споживачів і тим складніше конкурентам схилити ринкові надання переваг у свою користь, навіть якщо їх рішення виявляються більш досконалими з технічної точки зору. Для того, щоб звести ризики до мінімуму у процесі управління змінами міжнародних компаній необхідно прийняття управлінських рішень здійснювати на основі ретельного аналізу змін на ринку. При цьому альтернатив для пошуку оптимальних рішень повинно бути досить багато і вони повинні відбивати увесь спектр проблем компанії. Більшість з них може бути відкинута на різних стадіях розробки та впровадження змін. Для забезпечення ефективності такого відбору необхідно сформувати надійну систему контролю, яка повинна дозволити якісно співставляти досягнуті результати змін з очікуваними і вчасно знаходити незаплановані можливості та загрози для їх впровадження. Ефективні управлінські рішення щодо впровадження змін повинні перетворювати компанію в ефективну та продуктивну у короткостроковому та довгостроковому періодах, робити її функціональною, систематизованою, проактивною, надавати їй органічну свідомість.

Для забезпечення ефективності роботи компанії у короткостроковому періоді необхідно виробляти продукцію та послуги, що задовольняють у повному обсязі потреби її клієнтів. Якість управлінських рішень, що забезпечують даний результат може оцінюватись кількістю повторних покупок або звернень для отримання послуг. При цьому формується безпосередній зв'язок із споживачами шляхом створення відповідної організаційної структури та моделі поведінки персоналу компанії.

На наш погляд, проблема створення відповідної організаційної структури важлива, оскільки без її відповідності ринковій ніші, на яку орієнтована компанія, неможливо оперативно задовольняти потреби споживачів. Якщо фірма досить диверсифікована, то у багатьох випадках доцільно здійснювати департаментизацію по регіональному принципу. Це передусім вирішує проблему комплексного обслуговування споживача і необхідності його контактів з декількома працівниками. Крім цього, підвищується ефективність координації діяльності в регіоні за різними напрямками. У випадку, коли фірма має вузьку спеціалізацію, досвід успішних компаній свідчить про оптимальність продуктової організаційної структури.

Проте, як зазначалося, лише зміна організаційної структури компанії не вирішує проблеми ефективної орієнтації на споживача. При цьому необхідно мати на увазі, що в рамках даної структури необхідно створити принципово нову модель поведінки і співпраці персоналу. Аналізуючи сучасні підходи до вирішення цієї проблеми слід зауважити, що досить дієвою є ідея децентралізації у формі перенесення відповідальності на більш низькі рівні. При цьому формуються контрактні взаємовідносини між працівниками та підрозділами всередині компанії, які пов'язують між собою виробничі одиниці. Працівники при цьому не можуть повернутись до старих стереотипів поведінки, бо це одразу впливає на інтереси інших підрозділів.

Продуктивність у короткостроковому періоді означає використання мінімальної кількості ресурсів для досягнення певної мети. Для цього діяльність компанії повинна бути регламентована, систематизована та впорядкована. Для досягнення цього результату в компанії повинна запроваджуватись необхідна дисципліна та система показників, за допомогою яких можна було б оцінити успішність діяльності менеджерів. Одним з найбільш ефективних підходів до вирішення цієї проблеми, на наш погляд, є визначення завдань для кожного підрозділу і контроль за ступенем їх досягнення.

Формування у міжнародних компаніях більш дрібних структурних одиниць дозволяє покласти на їх керівників відповідальність на основі інтегральної оцінки. При цьому, як правило, використовується показник рентабельності інвестованого капіталу. Узгодження з інтересами менеджерів здійснюється через надання їм певної свободи дій та участі у прибутках компанії. Проте, керівники підрозділів можуть регулювати розмір прибутків за рахунок дій, що носять короткотерміновий характер як то економія на науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботах, перенесення термінів завоювання нових ринків, тощо. Водночас така позиція не приносить користі у довготерміновій перспективі. З огляду на можливість таких дій топ-менеджмент міжнародної компанії повинен контролювати конкурентні позиції підрозділу. Ефективна конкурентна позиція забезпечує або пряме зростання прибутків, або дозволяє збільшувати долю ринку і, таким чином, підвищувати прибуток за рахунок ефекту масштабу.

Для досягнення ефективності у довгостроковій перспективі фірма повинна бути проактивною та діяти як підприємець. Вона повинна володіти умінням вчасно передбачати майбутні потреби клієнтів та

позиціонувати себе так, щоб забезпечувати задоволення цих потреб. Для цього компанія повинна бути креативною і готовою ризикувати. Підприємництво у межах підрозділів, як і будь-яке підприємництво засноване на інноваційних підходах і, таким чином, пов'язане з ризиком. Для того, щоб децентралізоване управління нормально функціонувало, необхідно надати менеджерам свободу дій у рамках стабільних правил.

Особливість внутрішнього підприємництва полягає в тому, що, з одного боку, менеджер є керівником незалежної структурної одиниці, а з іншого боку – членом єдиної управлінської команди корпорації. Як наслідок, він повинен самостійно приймати рішення та узгоджувати у необхідних випадках власні дії з керівництвом компанії або централізованими функціональними підрозділами. Таким чином, у інтрапренера виникає подвійна позиція. По-перше, він може користуватись інформаційною, фінансовою, організаційною, юридичною підтримкою компанії, використовувати фірмову синергію. По-друге, коли виникає необхідність, він може приймати самостійні рішення, гнучко реагуючи на зміни зовнішнього середовища.

Менеджери підрозділів повинні володіти певною системою якостей, якої досягти досить важко. Вони повинні бути справжніми лідерами. Їх позиція вимагає відкритості, широкого світогляду, уміння працювати в команді. Такі менеджери за своєю суттю виконують багатофункціональні обов'язки і саме це є пріоритетним чинником для успішної кар'єри. Управління підрозділами є своєрідною школою менеджменту, яка дозволяє сформувати кадровий резерв на заміщення посад на вищому рівні управління. А це є однією з головних завдань ефективного менеджменту компанії. Разом з цим, кар'єра у функціональних підрозділах дозволяє майбутньому керівнику компанії глибоко вивчити проблематику у певній функціональній площині, проте формує однобокий погляд на розвиток фірми в цілому. Цю проблему дещо вирішує ротация по різних функціональних службах, однак, відсутність досвіду несення інтегральної відповідальності все ж таки знижує якість управління.

Для досягнення продуктивності у довготерміновому періоді компанії необхідно забезпечити власну інтеграцію до системи осіб, що зацікавлені у розвитку відповідного ринку. Дана інтеграція здійснюється шляхом формування відносин співробітництва між усіма зацікавленими особами та клієнтами. Для цього компанія повинна ідентифікувати потреби усіх зацікавлених осіб та клієнтів і розробити систему, що забезпечує взаємне задоволення цих потреб. У цьому сенсі існування фірми полягає в отриманні додаткового ефекту від взаємодії частин, тобто, синергії. Протириччя між підрозділами, а також між ними та компанією в цілому призводить до організації координаційного механізму. При цьому, ефективність компанії у більшому ступені залежить від взаємодії підрозділів, ніж від того, як функціонує кожен з них окремо.

У процесі перебудови компанії досить важко знайти межу надання самостійності підрозділам, вихід за яку може зруйнувати організацію в цілому. У випадку невірної оцінки даної межі самостійності підрозділів може перетворити їх на непов'язані малі підприємства, які змушені конкурувати з великими компаніями, що мають більш широкі зв'язки з клієнтами та економію на масштабах виробництва. З погляду багатьох сучасних дослідників даної проблематики, успіх введення децентралізованого управління пов'язаний як з рішучістю проведення перебудови, так і з формуванням єдності компанії.

Ми вважаємо справедливим підхід Х. Віссема, який виділяє дві сторони єдності: структурну, жорстку та поведінську, м'яку. Перша передбачає складання загальних планів, проектування структури, загальну комунікаційну систему. Поведінська сторона охоплює корпоративну культуру, тобто норми, цінності, ритуали, символи, поведінку у побуті, корпоративний імідж, стосунки з колегами та клієнтами. При цьому слід зазначити, що для міжнародних компаній створення єдиної корпоративної культури є не лише важливим, але й надзвичайно складним завданням, оскільки наявність різнонаціональних команд у структурі організації спричиняє появу деяких бар'єрів у процесі вирішення цієї задачі.

Висновки. Таким чином, успішний менеджер повинен гнучко управляти компанією і ефективно організовувати процес змін у ній. Для цього необхідно ідентифікувати актуальні проблеми, ефективно використовувати відповідні інструменти управління з урахуванням особливостей національних управлінських культур та досвіду інших успішних компаній. Успіх перебудови повинен бути обумовленим точністю ідентифікації потреб ринку, чіткістю поставлених цілей, визначенням адекватних шляхів їх досягнення, залученням персоналу до процесу перебудови компанії. Усе це дає змогу приймати ефективні та продуктивні управлінські рішення у короткостроковому та довгостроковому періодах.

Література

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – изд. 2-е, доп. – М. : Прогресс, 2010. – 350 с.
2. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. – СПб. : Питер, 2011. – 224 с.
3. Беседовський О. М. Прийняття управлінських рішень: процесний підхід: автореф. дис... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / О. М. Беседовський. – Х., 2004. – 19 с.
4. Ветлужских Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Паблицер, 2013. – 217 с.
5. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема ; пер. с англ. – М. : ФИНПРЕСС, 2004. – 277 с.

6. Ольшанська М. В. Сумісність підприємницьких структур у трансформаційному процесі “кооперування – інтеграція підприємств” : монографія / М. В. Ольшанська, І. В. Алексєєв // Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2007. – С. 97–114.

7. Рогальський О. Ф. Удосконалення процесу прийняття рішень для забезпечення ефективного управління підприємством : автореф. дис... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / О. Ф. Рогальський. – К., 2004. – 20 с.

8. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт Рамперсад ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

References

1. Akoff R. Planu`rovany`e budushhogo korporacy`y` / R. Akoff. – Y`zd. 2, dop. – M. : Progress, 2010. – 350 s.

2. Ady`zes Y`. Upravlyaya y`zmeneny`yamy` / Y`. Ady`zes. – SPb. : Py`ter, 2011. – 224 s.

3. Besedovs`ky`j O. M. Pry`jnyattya upravlins`ky`x rishen` : procesny`j pidxid: avtoref. dy`s. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: specz. 08.06.01 “Ekonomika, organizaciya i upravlinnya pidpry`yemstvamy`” / O. M. Besedovs`ky`j. – Xarkiv, 2004. – 19 s.

4. Vetluzhsky`x E. Sy`stema voznagrazhdeny`ya. Kak razrobotat` cely` y` KPI / E. Vetluzhsky`x. – M. : Al`py`na Pably`sher, 2013. – 217 s.

5. Vy`ssema X. Strategy`chesky`j menedzhment y` predpry`ny`matel`stvo: vozmozhnomy` dlya budushhego procvetany`ya / X. Vy`ssema ; per. s angl. – M. : FY`NPRESS, 2004. – 277 s.

6. Ol`shans`ka M. V. Sumisnist` pidpry`yemny`cz`ky`x struktur u transformacijnomu procesi “kooperuvannya – integraciya pidpry`yemstv” : monografiya / M. V. Ol`shans`ka, I. V. Alyeksyeyev // Korporaciyi ta integrovani struktury` : problemy` nauky` ta prakty`ky`. – X. : VD “ІNZhEK”, 2007. – S. 97–114.

7. Rogal`s`ky`j O. F. Udoskonalennya procesu pry`jnyattya rishen` dlya zabezpechennya efekty`vnogo upravlinnya pidpry`yemstvom : avtoref. dy`s... kand. ekon. nauk : specz. 08.06.01 “Ekonomika, organizaciya i upravlinnya pidpry`yemstvamy`” / O. F. Rogal`s`ky`j. – K., 2004. – 20 s.

8. Uny`versal`naya sy`stema pokazatelej: Kak dosty`gat` rezul`tatov, soxranyaya celostnost` / X`yubert Rampersad ; Per. s angl. – 3-e y`zd. – M. : Al`ny`na By`znes Buks, 2006. – 352 s.

Надіслана/Written: 15.06.2014 р.

Надійшла/Received: 18.06.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов