

Ю.Є. КУЛИК,

к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

## Детермінанти професійного становлення менеджерів у міжнародному бізнесі

У статті проводиться дослідження чинників, що формують систему детермінант професійного розвитку міжнародних менеджерів. Розглянуто різні підходи до систематизації менеджерських компетенцій. Досліджено рівень впливу та співвідношення особистих якостей та освіти менеджера і бізнес—подій на розвиток управлінського досвіду керівників у міжнародному бізнесі. Виявлено причини, які стимулюють менеджерів інтернаціоналізувати свій управлінський шлях. Показано методику визначення готовності міжнародних менеджерів до міжнародного і крос—культурного досвіду управлінської діяльності.

**Ключові слова:** професіоналізм, управлінські компетенції, кар'єра менеджерів, міжнародний бізнес.

Ю.Є. КУЛЫК,

к.э.н., доцент кафедры международного менеджмента, Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана

## Детерминанты профессионального становления менеджеров в международном бизнесе

В статье проводится исследование факторов, формирующих систему детерминант профессионального развития международных менеджеров. Рассмотрены различные подходы к систематизации менеджерских компетенций. Исследован уровень влияния и соотношение личных качеств и образования менеджера и бизнес—событий на развитие управленического опыта руководителей в международном бизнесе. Выявлены причины, стимулирующие менеджеров интернационализовать свой управленический путь. Показана методика определения готовности международных менеджеров к международному и кросс—культурному опыту управленической деятельности.

**Ключевые слова:** профессионализм, управленческие компетенции, карьера менеджеров, международный бизнес.

Ю.Ye. KULYK,

PhD associate professor, Department of International Management Kyiv National University of Economics

## Determinants of becoming a professional manager in international business

The article presents a study of factors that shape the professional development system determinants of international managers. Various approaches to the systematization of management competence are considered. The level of influence and correlation of manager's personal qualities, education and business events on the development of executives' managerial experience in international business is research. The reasons that encourage managers to internationalize their career path are found. The methodology of determining the readiness of international managers to international and cross-cultural management experience is shown.

**Keywords:** professionalism, managerial competences, career management, international business.

**Постановка завдання.** Аналіз динамік кар'єрного зростання сучасних міжнародних менеджерів показує, що в устіпку керівників одні з ключових ролей відіграє їхній професіоналізм. Це підтверджує доцільність проведення досліджень професійного становлення менеджерів у міжнародному бізнесі. Визначення детермінант та факторів впливу на професіоналізацію менеджерів. Отримані висновки та рекомендації будуть корисними для вітчизняних і зарубіжних керівників, які працюють в міжнародному бізнесі, для управління власним професійним зростанням та кар'єрою.

**Метою статті** є формування системи детермінант професійного становлення менеджерів у сучасних умовах інтернаціоналізації міжнародного бізнесу.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** У працях зарубіжних дослідників Г. Мінтцберга [1], Дж. Коттера [2], М. Макколла [3], Д. Босворта [4], Р. Гендоссі і М. Еффронна [5] та українських науковців Є.Г. Панченка [6], В.А. Білошапки [7], А.І. Наливайка [8], А.І. Кредісова [9] показано, що підготовка міжнародних менеджерів передбачає наявність професійних компетенцій, які формуються на основі їх професійних знань, умінь і навиків в результаті отримання досвіду управлінської діяльності. Вказані дослідники наголошують, що становлення менеджерів міжнародних компа-

ній відбувається насамперед завдяки успішному оволодінню ними професійними управлінськими компетенціями.

**Виклад основного матеріалу.** Вивчаючи характеристики ефективних результатів роботи міжнародних менеджерів, а саме сконцентрувавши увагу на конкретних діях, які призводять до відповідних результатів, Р. Бояціс [10] визначив ряд менеджерських компетенцій, розподіливши їх за певними сферами, які він назавв кластерами (табл. 1).

Більш досконалій перелік кваліфікаційних вимог представлено в American Management Association [11]. Ще детальніше виділили цільові управлінські компетенції К. Камерон та Р. Куїнн [12].

У той же час громіздкі переліки якостей і навиків менеджерів обмежуються конкретним набором управлінських здібностей, які оцінюються службами по персоналу при атестації керівників, зокрема основними з них вважаються: уміння працювати в колективі; здатність до наставництва; професійна спроможність; ораторський дар; честолюбство; схожість [13, с. 81].

Джек Уелч, колишній найуспішніший керівник «Дженерал Електрик», розділяв менеджерів відповідно до досягнутих результатів (хороших або поганих) і згідно з тим, як вони розділяють цінності, що прийняті в «Дженерал електрик» —

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВІДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Таблиця 1. Кластери компетенцій за Р. Бояцісом [10, с. 145]**

Кластер цілей і дій	Кластер Лідерства	Кластер людських ресурсів	Кластер управління підлеглими	Кластер фокус на інших
* Орієнтація на ефективність. * Проактивність. * Діагностичне використання концепцій	* Упевненість в собі. * Усні презентації. * Логічне мислення. * Концептуалізація	* Використання колективної влади. * Позитивний погляд. * Управління груповим процесом. * Точна самооцінка	* Розвиток інших. * Використання односторонньої влади. * Спонтанність	* Самоконтроль. * Об'єктивність сприйняття. * Життєва енергія і відповідальність. * Зацікавленість у відкритих відносинах

Тип 1: Прийняття цінностей Добре виконання роботи	Тип 2: Неприйняття цінностей Погане виконання роботи
Тип 3: Прийняття цінностей Погане виконання роботи	Тип 4: Неприйняття цінностей Добре виконання роботи

**Рисунок 1. Класифікація менеджерів за Дж. Уелчом [14, с. 142]**

прямота, прагнення висловити свою думку, почуття власного достоїнства і безмежність інтересів (рис. 1).

Начальники першого типу, показаного у верхньому лівому куті, являють собою людей, яких заохочують і просувають по службі і яких наводять як приклад усім іншим співробітникам компанії. Начальникам другого типу, показаного у верхньому правому куті, треба звільнитися, і чим скоріше, тим краще. Що вони зазвичай і роблять.

Начальники третього типу, показаного в нижньому лівому куті, щиро приймають цінності компанії та наслідують їх на практиці, але не можуть досягти бажаних результатів. Цих керівників варто навчати і наставляти, а потім дати можливість виявити себе в інших підрозділах компанії.

Більшість поганих начальників відносяться до четвертого типу, показаного в нижньому правому куті, і з ними найскладніше мати справу. Незважаючи на свою жахливу поведінку, їм найчастіше вдається досить довго залишатися на своєму місці, тому що вони домагаються хороших результатів. Керівництво більшості солідних компаній зазвичай знає про стиль роботи цих людей, і в остаточному підсумку від них позбуваються.

Однак кожна компанія, причому навіть солідна, утримує декого з таких начальників довше ніж треба. Такого роду дилема постає перед керівниками будь-якого рівня. Вони відчувають незадоволеність колег таких менеджерів, але бачать прекрасні результати їхньої роботи. Такий стан справ веде до зниження активності колективу.

У процесі професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі існують три зацікавлені сторони:

- менеджер, розвиток якого підтримується;
- керівник, що знаходиться над цим менеджером;
- підрозділ організації, до якого належить цей менеджер.

Існують різні вигоди для кожної зацікавленої сторони.

Переваги для самого менеджера включають:

- підвищенну здатність до удосконалення ефективності управлінської роботи;

– зменшення напруги щодо недоліків у вимогах особистої ефективності;

– підвищенну можливість триматися за бажану нинішню роботу;

– підвищенну можливість розвитку власного потенціалу для виконання інших робіт;

– чіткіший процес установлення особистих прагнень;

– ясний процес установлення прагнень «мого» керівника і організації до «мого» розвитку.

Вигоди для керівника цього менеджера включають:

– скорочення проблем, що стосуються ефективності виконання роботи;

– розширене використання додаткових можливостей ефективної роботи підрозділу;

– протидія думці про те, що «мій» керівник не вірить у професійний розвиток;

– більша кількість людей, що здатні впоратися з новими або важкими завданнями або роботою в цілому.

Вигоди для організації включають:

– підвищенну здатність задоволення поточних і майбутніх потреб організації;

– підвищенну ефективність роботи підрозділу за допомогою поліпшеної ефективності роботи менеджера;

– збільшенну ймовірність того, що розвиток окремих менеджерів буде чіткіше сконцентрованим на потребах організації;

– покращену мотивацію окремих людей, що веде до більшої відданості організації;

– посилене здійснення безперервного навчання замість «однократного» тренінгу.

Нами були проведені дослідження професіоналізації менеджерів провідних інтернаціоналізованих українських компаній «Інком», «Райффайзен Банк Авал», Укрсоцбанк, УкрСиббанк, Індустріалбанк, «Київстар», «АероСвіт», «Авіант», «Сан Інтербрю Україна», «Фокстрот», «Меркс», «Мегаполіс», УкрНет, «Кінто», Група компаній «XXI Століття», «Космо» та ін.

**Таблиця 2. Співвідношення компонентів та факторів впливу на професійне становлення менеджерів**

Компоненти	Фактори	Особисті якості менеджера, %	Освіта менеджера, %	Події розвиваючого управлінського досвіду, %
Позитивний вплив на успішність менеджерів		56,60	18,87	24,53
Стали можливими причинами невдач		53,85	2,56	43,59
Середньозважений вплив на формування менеджерів		25,00	14,58	60,42

Побудовано автором на основі власних досліджень.

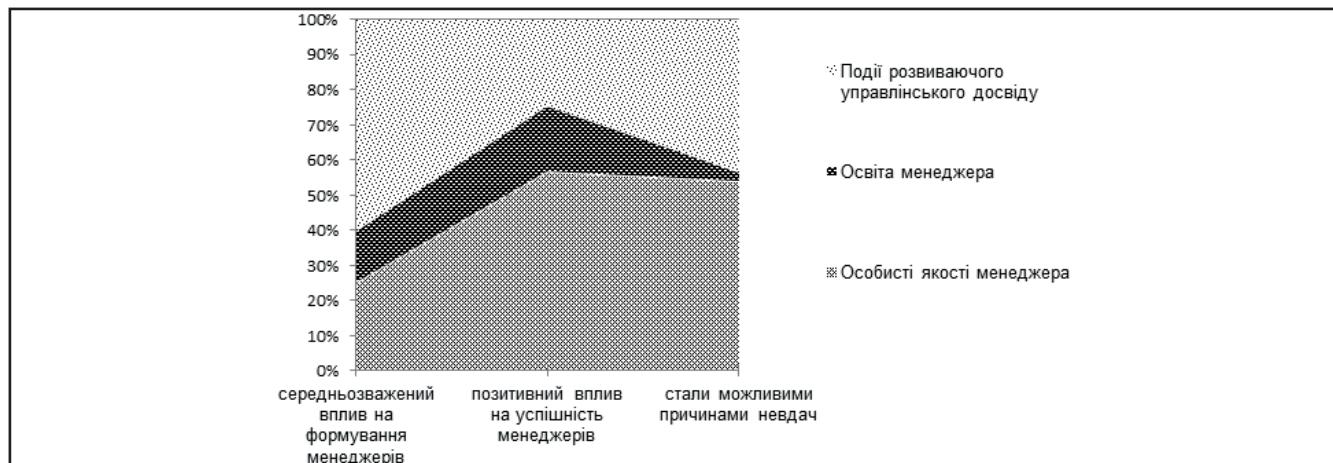
## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Аналіз досліджень показав, що основними факторами, що справили найбільший вплив на професійний розвиток менеджерів, є особисті якості менеджера, освіта менеджера та події, що розвивають управлінський досвід (табл. 2 та рис. 2).

Основним типом подій, що вплинули на професійний розвиток менеджерів провідних інтернаціоналізованих українських компаній, є робочі завдання. Саме завдання дають можливість менеджерам отримати такий необхідний ім новий досвід для свого кар'єрного просування.

При цьому, даючи менеджерам завдання для професійного зростання, компаніям слід забезпечувати таким менеджерам «крятувальні кола», наприклад такі, які застосовуються в біотехнологічній транснаціональній корпорації Amgen, у вигляді наставництва, коучингу й постійної оцінки, щоб вони «виплили в море» нових обов'язків [15, с. 124].

Професійний розвиток менеджерів у міжнародному бізнесі характеризується активним залученням керівників у діяльність поза межами власної країни. Так, Н. Адлер [16,



**Рисунок 2. Співвідношення компонентів та факторів впливу на професійне становлення менеджерів**

Побудовано автором на основі власних досліджень.



**Рисунок 3. Причини інтересу молодих менеджерів до управлінської роботи за кордоном**

Побудовано автором на основі [16, с. 65].



**Рисунок 4. Причини відмови менеджерів від міжнародної кар'єри**

Побудовано автором на основі [16, с. 98].

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВІДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Таблиця 3. Компоненти методики оцінки готовності менеджерів міжнародних компаній до використання досвіду управлінської діяльності у крос-культурному середовищі**

<b>Компоненти</b>	<b>Напрями оцінювання менеджерів</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
1. Пошук можливостей для навчання у міжнародному бізнесі	Менеджер показує значне зростання ефективності управлінської діяльності протягом певного часу. Менеджер використовує переваги нових видів міжнародної діяльності
2. Здібність до вдосконалення навичок міжкультурної взаємодії	Менеджер демонструє прогрес в оволодінні іноземними мовами. Менеджер здатен швидко отримувати важливі нові навички міжкультурної взаємодії. Менеджер проявляє наполегливість у налагодженні крос-культурних контактів
3. Пошук і використання зворотного крос-культурного зв'язку	Менеджер отримує уроки зі свого міжнародного досвіду. Менеджер активно прагне одержати зворотний крос-культурний зв'язок. Менеджер не соромиться цікавитися в людей інших культур про те, як він впливає на їхню діяльність. Менеджер проявляє ефективну реакцію та демонструє позитивні зміни за результатами зворотного крос-культурного зв'язку
4. Отримання уроків з помилок	Менеджер вміє вносити корективи по ходу роботи. Менеджер отримує правильні висновки із невдач. Менеджер може змінювати неефективну поведінку без прояву захисної реакції. Менеджер вміє справлятися з критикою, коли він впевнений у власній правоті
5. Емоційно-психологічна стійкість та відкритість до критики	Менеджер вміло контролює свої позитивні й негативні емоції. Менеджер уміє налагоджувати робочі зв'язки в умовах психологічної несумісності. Менеджер не боїться критики / не ображається за критику на свою адресу / позитивно сприймає критику. Менеджер демонструє високий рівень стійкості до стресів та готовність швидко відновитися після невдачі. Менеджер уміє проявляти наполегливість, дисциплінованість, спокій у складних обставинах
6. Розуміння себе	Менеджер знає свої індивідуальних смаки, сильні, слабкі сторони та переваги. Менеджер розуміє, яка йому підтримка потрібна від сім'ї або друзів. Менеджер знає, яка має бути поведінка в сім'ї під тиском іноземної роботи. Менеджер готовий йти на ризик
7. Прагнення до видатних організаційних досягнень	Менеджер явно демонструє своє прагнення бачити організацію успішною на міжнародному рівні. Менеджер уміє залишатися сконцентрованим – дотримуватися простоти, встановлювати чіткі цілі. Менеджер діє, коли інші вагаються чи просто говорять. Менеджер прагне максимально позитивно вплинути на розвиток організації. Менеджер готовий жертвувати своїми інтересами заради розвитку організації
8. Здібності до діалектичного аналізу	Менеджер шукає міжнародний і крос-культурний досвід, що дозволить по-новому подивитися на ситуацію. Менеджер уміє уважно слухати. Менеджер швидко і точно розлігає ключове питання при розгляді комплексної проблеми. Менеджер викликає захоплення інших своїм інтелектом. Менеджер демонструє спрітність при вирішенні проблем. Менеджер уміє ставити важливі і правильні запитання
9. Використання засобів підтримки від інших людей	Менеджер шукає перспективні можливості від діяльності інших людей. Менеджер має близьких людей, що нададуть допомогу в складних ситуаціях. Менеджер уміє довіряти іншим людям та вміє встановлювати довіру до себе. Менеджер використовує підтримку колег та уміє вибирати правильних людей. Менеджер фокусується на найсильніших сторонах інших людей
10. Справедливість і чесність у вчинках	Менеджер уміє бути відкритим, щирим, чесним, справедливим. Інші люди вважають менеджера щирим і чесним. Менеджер уміє відноситися до інших людей з повагою. Відсутність зарозумілості у стосунках з іншими. Менеджер прагне говорити правду незалежно від обставин. Менеджер не звинуачує інших людей, а приймає відповідальність за свої дії
11. Адаптивність до культурних відмінностей	Менеджер проявляє чутливість до відмінностей між культурами. Менеджер знає особливості іноземних культур і ключові відмінності між ними. Менеджер знає загальні аспекти життя і роботи в іноземних культурах
12. Крос-культурне лідерство	Менеджер прагне зрозуміти погляди людей інших культур при роботі з ними. Менеджер може досить швидко змінити свою поведінку при роботі в новому середовищі. Менеджер уміє бути гнучким, пристосовуватися до мінливих ситуацій, враховувати обставини, які змінюються, справлятися з багатьма пріоритетами та складними відносинами, пам'ятати свою позицію
13. Прагнення до системного розуміння та організації міжнародного бізнесу	Менеджер має глибокі знання сильних і слабких сторін продуктів і послуг своєї компанії. Менеджер знає, як різні частини організації пов'язані одна з одною. Менеджер знає галузь, в якій працює компанія, як у своїй країні, так і в регіональному й глобальному вимірах. Менеджер знає можливості та загрози міжнародного середовища. Менеджер знає стратегії розвитку та управління міжнародним бізнесом. Менеджер розуміє виробничі, фінансові, маркетингові, збудові аспекти бізнесу. Менеджер уміє оцінювати ризики й приймати їх, діяти в умовах невизначеності
14. Взаємодія з людьми різних культур і національностей	Менеджер уміє об'єднати людей різних культур і національностей навколо спільної мети. Менеджер уміє перетворити групу людей на результативну команду. Менеджер уміє підтримувати працівників захопленими і мотивованими, знає що делегувати, а що не делегувати. Менеджер уміє досягати компромісу та згоди при існуванні полярних поглядів. Менеджер уміє бути оптимістом, вірити в себе, довіряти своїм відчуттям, стояти на своїх вірних позиціях, приймати відповідальність за свою дії. Менеджер розуміє важливість розвитку працівників і уміє це робити
15. Врегулювання проблемних взаємовідносин	Менеджер вміє коректно поводити себе з безпосередніми керівниками та іншими менеджерами різних національностей. Менеджер вміє управляти взаємодією штаб-квартирою. Менеджер вміє налагоджувати відносини з членами уряду та іншими політиками різних країн. Менеджер вміє працювати з профспілками. Менеджер вміє вести переговори з людьми різних культур

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

с. 65, 98] виділила причини, які стимулюють менеджерів інтернаціоналізувати свій управлінський шлях, відправляючись на роботу за кордон (рис. 3), та причини, за якими менеджери відмовляються від міжнародної кар'єри (рис. 4).

У міжнародному середовищі важливою подією, яка спровалює істотний вплив на професійний розвиток менеджерів-експатріантів, є «культурний шок» від перебування в іноземній країні. Виявлено, що в економічно високорозвинених країнах найбільшу питому вагу серед подій, які сприяють розвитку досвіду управління у міжнародних менеджерів, мають робочі завдання. Водночас в економічно низькорозвинених країнах саме події, що пов'язані з взаємодією з керівниками, головним чином детермінують управлінський досвід міжнародних менеджерів.

Потенціал управлінської результативності менеджерів є важливим чинником для оцінки перспективи їх міжнародної кар'єри. З огляду на це на основі розробленої Centrefor Creative Leadership спеціальної методики Prospector [17, с. 3–12], а також проведених нами досліджень за допомогою анкетування експертів нами було розроблено методику визначення готовності міжнародних менеджерів до міжнародного і крос-культурного досвіду управлінської діяльності.

Встановлені 15 основних елементів цієї методики та визначені їх складові оцінки (характеристики), які об'єднані в три групи: прагнення до розвитку, готовність до міжкультурного лідерства та міжнародна управлінська креативність.

Прагнення до розвитку оцінюється за такими елементами, як пошук можливостей для професійного розвитку в міжнародному бізнесі; здібність до вдосконалення навичок міжкультурної взаємодії; пошук і використання зворотного крос-культурного зв'язку; отримання уроків з помилок; емоційно-психологічна стійкість та відкритість до критики. Готовність до міжкультурного лідерства розглядається в розрізі таких компонентів, як розуміння розуміння себе, прагнення до видатних організаційних досягнень; наявності здібностей до діалектичного аналізу; використання можливостей підтримки від інших людей; справедливість і чесність у вчинках; адаптивність до культурних відмінностей; крос-культурне лідерство. Міжнародна управлінська креативність оцінюється за такими критеріями, як прагнення до системного розуміння та організації міжнародного бізнесу; уміння взаємодіяти з людьми різних культур і національностей; уміння врегульовувати проблемні взаємовідносини (табл. 3).

Насамперед застосування методики дозволяє оцінити міжнародний ринковий потенціал міжнародних менеджерів, а також може бути застосоване при використанні диференційованої оцінки та прогнозу економічної ефективності витрат ТНК на персоніфікований професійний розвиток менеджерів.

Крім того, використання цієї методики дозволяє визначити ступінь готовності міжнародних менеджерів до міжнародного і крос-культурного досвіду управлінської діяльності. Отримання менеджерами міжнародних компаній високих оцінок за цією методикою від їхніх директорів і колег вказуватиме на їхню імовірну високу управлінську результативність у міжнародному бізнесі та хороші можливості для успішної міжнародної кар'єри.

### Висновки

Проведені нами дослідження показують, що знання і науки не мають істотного впливу на професійний розвиток менеджерів міжнародних компаній. Ми бачимо, що саме управлінський досвід є ключовою детермінантою професійного становлення як українських так і зарубіжних менеджерів у міжнародному бізнесі. Для отримання такого досвіду менеджерам потрібно переживати різноманітні події: насамперед ті, що пов'язані з робочими завданнями, і такими, що значно впливають на формування власної індивідуальності менеджерів. Необхідно уміти долати особисті невдачі та взаємодія з людьми, у тому числі з різноманітних культур і національностей, а також розвивати себе як особистість. Адже в міжнародному середовищі важливою подією, яка здійснює істотний вплив на професійний розвиток менеджерів є «культурний шок» від перебування в іноземній країні.

### Список використаних джерел

1. Mintzberg H. Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2004. – 464 p.
2. Kotter J.P. The General Managers. – New York: Free Press, 1982. – 240 p.
- 3 McCall M. High Flyers: DevelopingtheNextGenerationofLeaders. – Boston: HarvardBusinessSchoolPress, 1998. – 272 p.
4. Bosworth D., Davies R., Wilson R. Managerial Qualifications and Organizational Performance: An analysis of Employers' Skill Survey 1999. – Warwick Institute for Employment Research, Warwick University, 2002. – 4 p.
5. Gandossy R., Effron M. Leading the way. Three Truths from the Top Companies for Leaders. – New York: John Wiley & Sons, Inc., 2004. – 208 p.
6. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: Навч. метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
7. Білошапка В.А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: Монографія. – К.: Графіка і Друк, 2007. – 236 с.
8. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрямки розвитку. Монографія / А.П. Наливайко. – К.:КНЕУ,2001. – 227 с.
9. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во «Знання» КОО, 1999. – 556 с.
10. Boyatzis R. The Competent Manager: A Model for Effective Performance / R. Boyatzis – NewYork: John Wiley & Sons. – 1982. – 308 p.
11. Грейсон Дж. Американський менеджмент на пороге ХХІ століття / Грейсон Дж., О'Делл К. – М.: Экономика, 1991. – 364 с.
12. Cameron K. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework / K. Cameron, R. Quinn. – New York. Addison-Wesley Publishing Company, 1999. – 256 p.
13. SorcherM. Are You Picking the Right Leaders? / M. Sorcher, J. Brant // Harvard Business Review. – February 2002. – Pp. 78–85.
14. Welch J. Winning / J. Welch, S. Welch – New York, NY: Harper Business, 2005. – 372 p.
15. Michaels E. The War for Talent / E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod – Boston: Harvard Business School Press, 2001. – 200 p.
16. Adler N. International Dimensions of Organizational Behavior / N. Adler – Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company, 1991. – 408 p.
17. Prospector: Learning Sample. – Centre for Creative Leadership, 2000. – 30 p.