

УДК 330.34:339.9

Ю. Є. Кулик,

асистент кафедри міжнародного менеджменту, ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", м. Київ

# ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ УМОВ УПРАВЛІНСЬКОГО РОЗВИТКУ В ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

**У статті проводиться аналіз програм управлінського розвитку в умовах інтернаціоналізації діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК). Досліджено інтенсивність зв'язку між затратами на підготовку керівників і фінансовими результатами ТНК. Визначені основні елементи моделей професійного розвитку міжнародних менеджерів у різних країнах. Показано, що розвиток менеджерів у процесі інтернаціоналізації проходить певні стадії.**

**The article analyzes programs of managerial development in the conditions of internationalization of transnational corporations (TNCs) activities. The intensity of connection between costs for managers' trainings and financial results of TNCs is researched. The main elements of models of international managers' professional development in different countries are defined. It is shown that managers' development passes through certain stages during internationalization.**

*Ключові слова: інтернаціоналізація, управлінський професіоналізм, розвиток менеджерів, транснаціональні корпорації.*

*Key words: internationalization, managerial professionalism, managers' development, transnational corporations.*

## ВСТУП

У епоху "нової економіки" суттєво підвищується роль окремої людини та людського капіталу взагалі в економічному потенціалі країни. Конкуренетоспроможність будь-якого економічного об'єкта можна розглядати як конкурентоспроможність людини, яка управляє ним. Високий рівень результативності транснаціональних корпорацій (ТНК) значною мірою залежить від професіоналізму менеджерів цих корпорацій.

Дослідження зарубіжних та українських науковців [1; 2; 3; 5; 10; 11] показують, що більшість міжнародних менеджерів, які є лідерами для своїх інтернаціональних колективів, потребують професійного розвитку своїх управлінських якостей. Лише 6 % міжнародних менеджерів дали найвищу оцінку лідерських здібностей провідних топ-менеджерів у своїх організаціях, а 31 % опитаних відзначили високий рівень лідерських здібностей їхніх топ-менеджерів [6, с. 8].

**Таблиця 1. Характеристики типів управлінського розвитку за А. Мамфордом**

| Тип розвитку   | Характеристика  | Ефект  |
|--|---|--|
| Тип 1: сильний зв'язок з виконанням завдань, слабкий зв'язок з навчанням | Відсутність чітких цілей розвитку; процес розвитку не структурований; розвитку не планується заздалегідь й управляється самими менеджерами  | Безпосередній, ненавмисний, недостатній                        |
| Тип 2: сильний зв'язок з виконанням завдань і з навчанням                | Наявність чітких цілей розвитку; є структура відносно розвитку, створена самими менеджерами і їхніми безпосередніми керівниками; планується заздалегідь або оцінюється згодом як досвід навчання; управляється самими менеджерами | Безпосередній, свідомий, більше істотний                       |
| Тип 3: сильний зв'язок з навчанням, слабкий зв'язок з виконанням завдань | Наявність чітких цілей розвитку, є структура відносно розвитку, створена фахівцями з керування людськими ресурсами; ними ж управляється   | Ефективний, коли забезпечується за допомогою продуманого плану |
| Тип 4: слабкий зв'язок з навчанням і виконанням завдань                  | Фрагментарний, практично некерований процес   | Мінімальна користь, часте розчарування                         |

Адаптовано за [12, с. 232].

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Недостатньо проаналізованими є аспекти інтернаціоналізації професійного розвитку міжнародних менеджерів, зокрема вимагають удосконалення організаційні підходи до стимулювання та управління процесом професіоналізації менеджерів в умовах поглиблення інтернаціоналізації діяльності ТНК у сучасному бізнесі. Поряд з цим, потребують дослідження питання інтенсивності зв'язку між затратами на підготовку керівників і фінансовими результатами ТНК.

## РЕЗУЛЬТАТИ

За класифікацією А.Мамфорда, існує чотири основних типи управлінського розвитку, що залежать від навчання і виконання завдань (табл. 1).

Наші дослідження показують, що однією з головних умов забезпечення довгострокового підвищення конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій на глобальному ринку є спрямування організаційних ресурсів у сферу професійного розвитку менеджерів, а саме: на програми, що мають в наявності чіткі цілі розвитку, структуру розвитку, створену самими менеджерами і їхніми безпосередніми керівниками, заздалегідь сплановані, управляються самими менеджерами (тип 2 відповідно до моделі типів розвитку менеджерів за А. Мамфордом).

Встановлено, що при застосуванні таких програм у провідних ТНК, що входять до рейтингу Global-500 [4], виникає найбільш високий кореляційний зв'язок (0,78) між затратами на підготовку міжнародних менеджерів та капіталізацією цих компаній (табл. 2.). Слід зауважити, що такі програми розвитку характерні для американських корпорацій, котрі створюють істотну частку доданої вартості у кінцевому продукті. Крім того, ці дослідження підтверджують гіпотезу про те, що фінансові результати компаній значною мірою залежать від якості управління.

У той же час показник кореляції між затратами на підготовку управлінського персоналу та капіталізацією провідних ТНК світу, що застосовують програми, які можна віднести до типу 1, за А. Мамфордом, становить 0,57; до типу 3 — 0,41; до типу 4 — 0,23, що вказує на практичну відсутність зв'язку фінансових витрат на корпоративне навчання менеджерів та фінансовими показниками цих ТНК. Високий рівень ринкової капіталізації даних транснаціональних корпорацій можна пояснити значними обсягами грошового обороту.

Дослідження національних моделей менеджменту вимагає їхнього всебічного опису й комплексного розгляду. Національна модель менеджменту залежить не тільки від рівня економічного розвитку країни, але й від її історії й культури, шляху досягнення даного рівня розвитку.

Американська модель управлінського розвитку передбачає, що навчання керівників зазвичай відбувається на ранніх ступенях їхньої кар'єри і проходить з відривом від роботи у спеціальному навчальному закладі у

**Таблиця 2. Зв'язок фінансових витрат на корпоративне навчання менеджерів та ринковою капіталізацією 20-ти провідних ТНК світу за типами управлінського розвитку**

| Типи управлінського розвитку за А. Мамфордом                             | Характеристика  | Найменування ТНК                      | Ринкова капіталізація, 2008 р., млрд. дол.* | Витрати на корпоративне навчання менеджерів, 2008 р., млн. дол.** | Показник кореляції |
|--|---|---------------------------------------|---|---|--------------------|
| Тип 1: сильний зв'язок з виконанням завдань, слабкий зв'язок з навчанням | Відсутність чітких цілей розвитку; процес розвитку не структурований; розвиток не планується заздалегідь й управляється самими менеджерами  | PetroChina                            | 423,9962                                    | 79,0  | 0,57               |
|  |   | China Mobile                          | 298,0932                                    | 54,0  |                    |
|  |   | Petrobras                             | 208,3907                                    | 60,0  |                    |
|  |   | Berkshire Hathaway                    | 206,9243                                    | 74,0  |                    |
|  |   | Total                                 | 178,5543                                    | 49,0  |                    |
| Тип 2: сильний зв'язок з виконанням завдань і з навчанням                | Наявність чітких цілей розвитку; є структура відносно розвитку, створена самими менеджерами і їхніми безпосередніми керівниками; планується заздалегідь або оцінюється згодом як досвід навчання; управляється самими менеджерами | General Electric                      | 369,5694                                    | 980,0   | 0,78               |
|  |   | Microsoft                             | 264,1319                                    | 570,0   |                    |
|  |   | AT&T                                  | 231,1681                                    | 200,0   |                    |
|  |   | Procter & Gamble                      | 215,6401                                    | 650,0   |                    |
|  |   | British Petroleum                     | 191,8436                                    | 210,0   |                    |
|  |   | Johnson & Johnson                     | 183,7508                                    | 460,0   |                    |
| Тип 3: сильний зв'язок з навчанням, слабкий зв'язок з виконанням завдань | Наявність чітких цілей розвитку, є структура відносно розвитку, створена фахівцями з керування людськими ресурсами; ними ж управляється   | Exxon Mobil                           | 452,5051                                    | 79,0  | 0,41               |
|  |   | Gazprom                               | 299,7644                                    | 160,0   |                    |
|  |   | Royal Dutch Shell                     | 220,1102                                    | 67,0  |                    |
|  |   | Nestle                                | 197,2153                                    | 38,0  |                    |
|  |   | Chevron                               | 177,2653                                    | 47,0  |                    |
| Тип 4: слабкий зв'язок з навчанням і виконанням завдань                  | Фрагментарний, слабо керований процес, спрямований на швидке опанування нових продуктів   | Industrial & Commercial Bank of China | 277,2355                                    | 29,0  | 0,23               |
|  |   | Wal-Mart Stores                       | 210,9732                                    | 24,0  |                    |
|  |   | HSBC Holdings                         | 195,7679                                    | 22,0  |                    |
|  |   | China Construction Bank               | 176,4735                                    | 30,0  |                    |

\* — за даними рейтингу Financial Times Global 500 2008 [4].

\*\* — адаптовано звіти 20-ти провідних ТНК світу.

формі академічних занять. Європейська модель управлінського розвитку підкреслює пріоритет постійного безперервного протягом усього життя навчання. Японська модель управлінського розвитку ґрунтується на філософії "Ми всі — одна родина", тому найважливіше завдання японських менеджерів — встановити нормальні стосунки із працівниками. Пострадянська модель розвитку менеджерів розглядається як система формування управлінських кадрів. Знання законностей розвитку особистості менеджерів дозволяють побудувати цілісну систему формування управлі-

**Таблиця 3. Особливості моделей професійного розвитку міжнародних менеджерів**

| Елементи<br>Модель             | Орієнтованість розвитку    | Стратегії управлінської професіоналізації               | Форми навчання менеджерів               | Механізми та інструменти розвитку                   |
|--------------------------------|----------------------------|---|---|---|
| Американська                   | Особистість                | Кар'єризм, фокус на бізнес-результатах                  | Програми MBA, Корпоративні університети | Індивідуальні програми та плани розвитку менеджерів |
| Європейська                    | Особистість                | Розвиток мереж робочих контактів, баланс життя і роботи | Програми MBA, Корпоративні університети | Індивідуальні програми та плани розвитку менеджерів |
| Японська                       | Організація                | Розвиток в рамках однієї компанії, репутація компанії   | Корпоративні університети               | Корпоративні програми розвитку менеджерів           |
| Пострадянська (Росія, Україна) | Особистісно-організаційний | Професійне визнання                                     | Курси підвищення кваліфікацій           | Планові атестації, Кадрові резерви                  |

туальним визначенням поняття розвитку менеджерів було і залишається "намагання покращити ефективність менеджменту через процес навчання" [11, с. 18].

Існують також альтернативні визначення, які різняться, насамперед, через різне розумінням цілей розвитку менеджерів і процесів, які в ньому задіяні.

Розвиток менеджерів — це управління кар'єрою менеджерів в умовах організації [14, с. 47].

На особистісному рівні розвиток менеджерів — це процес, завдяки якому ви та інші люди отримуєте навички й здібності управляти собою та іншими людьми [9, с. 101].

Розвиток менеджерів —

нських кадрів, у якій центральним елементом є планування індивідуальної управлінської кар'єри.

Нами виділені основні особливості моделей професійного розвитку міжнародних менеджерів (табл. 3.).

Значна частина процесів розвитку менеджерів не є "спланованим і продуманим", більше того, можливо, і не може бути таким. Проте практика людей, що займаються розвитком менеджменту, природно повинна включати спроби перетворити принаймні деяку частину своєї роботи з випадкової, неформальної, непродуманої до такої, що буде перевірятися та осмислено оцінюватися як досвід навчання роботи. Логічно концеп-

розвиток здібностей людей щодо управління в умовах своєї організації [15, с. 55].

Розвиток менеджерів — це цілісна система корпоративних дій з метою покращення діяльності менеджерів в умовах внутріорганізаційних та зовнішніх змін [8, с. 31].

Дослідження Дж. Коттера [7] показує, що розвиток ефективних генеральних менеджерів відбувається у відповідності з певними стадіями (рис. 1.). Високий рівень управлінської результативності керівників у міжнародному бізнесі характеризується значним досвідом та наявністю неформальної мережі зв'язків з іншими працівниками в



**Рис. 1. Розвиток ефективних генеральних менеджерів за Дж. Коттером**

Адаптовано за [7, с. 98]

своїх компаніях (і галузях).

Інтернаціоналізація управлінського розвитку здійснюється поступово, за певними стадіями, що описані в табл. 4. Глобалізація міжнародного бізнесу зумовлює необхідність забезпечення стратегічного планування управлінського розвитку в ТНК для підтримки високих показників конкурентоспроможності міжнародних компаній на світових ринках.

## ВИСНОВКИ

Інтернаціоналізація розвитку міжнародних менеджерів свідчить про стирання міжнаціональних відмінностей в підходах до професіоналізації керівників транснаціональних корпорацій. Наші дослідження дозволили нам здійснити ідентифікацію основних елементів моделей професійного розвитку міжнародних менеджерів у різних країнах. Основними елементами американської, європейської, японської та пострадянської (російської і української) моделей є орієнтованість розвитку, стратегії управлінської професіоналізації, форми навчання менеджерів, механізми та інструменти розвитку. Порівняльний аналіз ефективності застосування програм і методик професійного розвитку міжнародних менеджерів у різних країнах дозволить визначити пріоритети запровадження корпоративних інструментів управлінського розвитку, зокрема щодо необхідності наявності чіткої організаційної стратегії щодо розвитку менеджерів із визначенням змісту і структури знань, навичок, поведінкових компетенцій та корпоративних цінностей.

### Література:

1. Білошапка В. А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: Монографія. — К.: Графіка і Друк, 2007. — 236 с.
2. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. — Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1988. — 384 p.
3. Drucker P. Management Challenges for 21st Century. — New York: Harper Collins Publishers, 1999. — 224 p.
4. FT Global 500 2008. — New York: Financial Times Publishing. — 14 p.
5. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. — London: Bloomsbury, 1995. — 368 p.
6. Howard A., Wellins R., Global Leadership Forecast 2008 — 2009: Overcoming the Shortfalls in Developing Leaders. — Pittsburgh: Development Dimensions

Таблиця 4. Характеристики стадій розвитку менеджерів (PM)

| Стадії розвитку                                     | Характеристики стадій   |
|---|---|
| Стадія 1 - Незапланований, заснований на досвіді PM | Це підхід до PM, що базується на припущенні про те, що менеджери “породжуються” досвідом. Типові висловлювання у зв'язку із цим: <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Менеджерами стають через діяльність, а не через відвідування курсів”.</li> <li>• “Я досяг свого положення без сторонньої допомоги”.</li> <li>• “Я навчався на труднощах”.</li> </ul>   |
| Стадія 2 - Незапланований, реактивний PM            | Це підхід до PM, що відчиняється прямому тиску. <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Відгуки цього клієнта жахливі. Ми повинні провести які-небудь курси по турботі про клієнтів”.</li> <li>• “Схоже, ніхто з наших людей не знає досить про те, як працюють наші європейські конкуренти. Нам варто організувати відрядження з метою відвідування їхніх компаній”.</li> </ul>  |
| Стадія 3 - Спланований PM                           | Багато організацій у цей час мають у своєму арсеналі структури, процедури, організаційні форми за допомогою яких потреби в розвитку оцінюються й задовольняються. Це може бути зроблене в рамках атестації або оцінки ефективності роботи, або через окрему оцінку розвитку; можуть бути визначені потреби й рішення. Розробляються плани особистого розвитку. Також можуть використовуватися внутрішні курси, зовнішні центри для навчання, визначаються можливості для зміни роботи або стажувань, забезпечення офіційного коучингу й наставництва. Вітається більш ефективне використання можливостей навчання, наприклад, через роботу в проєктах або через звичайну менеджерську роботу. |
| Стадія 4 - Стратегічно спланований PM               | Деякі організації працюють, виходячи з потреб у розвитку, обумовлених, наприклад, через бізнес-планування. Незважаючи на зосередження на певних потребах організації, ця стадія має тенденцію до вирішення довгострокових питань, визначаючи ключові характеристики менеджменту в рамках компетенцій. <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Як ми можемо підвищити здатність менеджерів упоратися із ситуацією злиття або поглинання компаній?”</li> <li>• “Як протягом наступних трьох років ми збираємося підвищити здатність менеджерів працювати з децентралізованими силами?”</li> </ul>   |

Адаптовано за [11, с. 14-15].

International, Inc., 2008. — 80 p.

7. Kotter J. The General Managers. — New York: Free Press, 1982. — 240 p.

8. Lees S. Ten faces of management development / Management Education and Development. — Vol. 23, No.2. — 1992. — P. 16—91.

9. Margerison C. Making Management Development Work: Achieving Success in the Nineties. — New York: McGraw-Hill Publishing Co., 1991. — 160 p.

10. 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.

11. Mumford A., Gold J. Management Development: Strategies for Action. — The Chartered Institute of Personnel and Development, 2004. — 288 p.

12. Mumford A. Using Reality in Management Development // Management Education and Development. — Vol.18, Part 3. — 1987. — P. 232.

13. Neilson G., Pasternack B., and K. E. Van Nuys. The Passive-Aggressive Organization // Harvard Business Review. — October 2005. — P. 82—92.

14. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. A Manager's Guide to Self-development. — New York: McGraw-Hill Publishing Co., 2001. — 285 p.

15. Prokopenko J. Management Development: A Guide for the Profession. — Geneva: International Labour Office, 1998. — 597 p.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2010 р.