

УДК 339.92

ОНИЩЕНКО Володимир,

д. е. н., професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин КНТЕУ

МЕНЕДЖМЕНТ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Досліджено міжнародний менеджмент як підсистему загальної теорії та практики менеджменту. Обґрунтовано основні напрями його еволюції у глобальному бізнес-середовищі за рахунок консенсусної парадигми узгодження різнорівневих інтересів, децентралізації управління, адаптивності організаційних форм.

Ключові слова: менеджмент, міжнародний менеджмент, транснаціональна корпорація, децентралізація управління, ризику, невизначеність.

Онищенко В. Менеджмент транснациональных корпораций. Исследован международный менеджмент как подсистема общей теории и практики менеджмента. Обоснованы основные направления его эволюции в глобальной бизнес-среде за счет консенсусной парадигмы согласования разноуровневых интересов, децентрализации управления, адаптивности организационных форм.

Ключевые слова: менеджмент, международный менеджмент, транснациональная корпорация, децентрализация управления, риски, неопределенность.

Постановка проблеми. Сучасний міжнародний поділ праці та сучасні бізнес-технології дозволяють кожному підприємству знайти своє місце у світовому процесі відтворення доданої вартості, але для цього необхідні певні умови. Одна з головних – розуміння та вміння реалізовувати практику менеджменту, якої дотримуються провідні світові компанії. Для України це важливо, адже відродження національної економіки вимагає тісної співпраці з провідними міжнародними корпораціями, які мають капітал та володіють сучасними інноваційними технологіями. Одна з умов – розуміння національним бізнесом необхідності менеджменту, який був би комплементарний до управлінської практики провідних транснаціональних корпорацій (ТНК). Сьогодні теорія та практика менеджменту провідних компаній світу динамічно змінюється, тому необхідно будь-якій компанії, що хоче бути конкурентоздатною на світових ринках, ретельно вивчати міжнародний досвід, імплементувати його у свою практику, адаптуючи до існуючих соціально-політичних умов. Саме це визначає актуальність міжнародного менеджменту у контексті глобального співробітництва практично всіх країн, в тому числі й України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Щодо розробки проблем міжнародного менеджменту у світі слід відзначити наукові напрацювання Р. Гестеланда, Р. Годжетса, Дж. Гуллена, Р. Д. Льюїса, Н. Дж. Холдена, Г. Хофстеде [1–6], А. Керолла та ін. Серед вітчизняних фахівців – праці В. Куриляк, О. Ступницького, В. Якубовського, Є. Панченка та ін. [7–10].

У палітрі різноманітних досліджень недопрацьованим залишається методологічний контекст визначення міжнародного менеджменту як самостійної підсистеми загальної теорії та практики менеджменту. Упущено пласт прийняття рішень ТНК щодо власної просторової організації. Потребують систематизації й осмислення напрями еволюції міжнародного менеджменту щодо втілення досвіду у діяльність національних компаній для того, щоб вони могли не тільки конкурувати, але й плідно співпрацювати.

Мета статті – уточнення дискурсу міжнародного менеджменту за рахунок включення до нього механізму прийняття рішень компанією щодо своєї просторової організації, збалансованості її різнорівневих цілей, а також впливу невизначеності на організацію, планування та управління бізнесом.

Матеріали та методи. Інформаційною базою дослідження слугували праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем теорії менеджменту, міжнародного бізнесу, міжнародних економічних відносин. У процесі підготовки статті використані загальнонаукові методи дослідження: історичного і логічного аналізу, синтезу та абстракції.

Результати дослідження. Сучасна концепція менеджменту ТНК та інших форм організації міжнародного бізнесу формується як система активної реакції на виклики глобальної економіки, на нові реалії економічного, соціального та науково-технічного розвитку людства, на інші проблеми. В основі цієї концепції є розуміння того, що світ став надзвичайно динамічним, турбулентним та невизначеним і щоби бути конкурентоздатним, необхідно вміти передбачати зміни, швидко реагувати та пристосовуватись задля власних і суспільних інтересів. Завдяки постійній генерації прогресивних технологічних, продуктових і маркетингових інновацій ТНК капіталізують найприбутковіші ринки, формують нову філософію та культуру менеджменту. Домінуючи на ринках товарів, послуг, технологій, капіталів, управлінських інновацій, ТНК є найвпливовішими суб'єктами світової економіки, а їх менеджмент продукує найкращі технології управління. Саме завдяки особливостям менеджменту ТНК та їх ефективній практиці виник міжнародний менеджмент.

Відомо, що дискурс менеджменту визначає його об'єкт та предмет: об'єкт менеджменту – діяльність людини, а предмет – процеси організації діяльності людини для досягнення певних цілей. Методологія менеджменту базується на теорії поведінкової економіки (*Behavioral economics*), а методи – на вивченні мотивацій людей та спрямованого

.....

впливу на їх поведінку через застосування різних інструментів економічного та неекономічного характеру з метою досягнення визначених цілей. Це ж саме стосується і міжнародного менеджменту, який є галуззю/напрямом менеджменту, де конкретизується предметна сфера наукових досліджень та практик, а саме – міжнародна. Тобто, менеджмент національної та транснаціональної корпорацій відрізняється між собою в основному змістом предмета дослідження, які визначаються сферою реалізації інтересів, а отже, діяльність компанії для першої – межі однієї країни, для іншої – весь світ. Колектив і органи управління ТНК формуються з представників різних країн, тому успішна діяльність менеджменту може здійснюватися за умови ефективного поєднання різних ціннісних орієнтацій, культур, економічної та ділової поведінки. Ризики та можливості ТНК значно багатогранніші за національну, тому її система менеджменту повинна бути більш різноманітною і складною. Згідно з принципом В. Ешбі вона повинна бути не складішою за об'єкт управління. Ця обставина вимагає певної методології формування системи спеціальних знань і практики їх реалізації. Одна з основних відмінностей міжнародного менеджменту полягає в тому, що його суб'єкт повинен знати національні особливості звичок, традицій, моральних засад місцевого населення, щоб їх використовувати як певну системну мультикультурну цілісність у власних координатах оптимальності та намагатися ефективно нею керувати.

Міжнародний менеджмент має: об'єкт – процеси людських взаємовідносин та їх діяльності в межах міжнародної корпорації і сфери її впливу; предмет – дослідження форм та змісту взаємовідносин між людьми в межах діяльності міжнародної компанії з метою оптимізації прийняття рішень.

Стратегічне завдання менеджменту міжнародної корпорації – досягнення максимального ефекту на регіональних ринках через розвиток ефективних форм управління людськими ресурсами, людським та інтелектуальним капіталом, виробництвом, збутом та торгівлею, технологічними та інвестиційними процесами, через синергетику власного менеджменту та існуючих національних бізнес-практик.

Щодо визначення змісту міжнародного менеджменту, то більшість фахівців дотримуються його тлумачення як процесу застосування управлінських концепцій й інструментів у мультикультурному міжнародному середовищі та завдяки цьому отримання певних конкурентних переваг на відміну від відносно монокультурного середовища окремої країни, яким оперує національний менеджмент, де конкурентні переваги можуть формуватися у більш вузькому просторі можливостей [10–12]. Це одна сторона формування конкурентних переваг компанією, але є інша, більш значима – використання глобального економічного простору диференційованого за наявністю ресурсів та ефективністю використання та можливостей генерування їх розвитку. До речі,

П. Кругман розглядає економічний простір як «абстрактний економічний ландшафт динамічного розподілу ресурсів залежно від кон'юнктури та їх місцезнаходження» [13, с. 413]. Доречно зауважити, що у дискурсі менеджменту економічний простір – це середовище для прийняття рішень з використання ресурсів, їх просторовий контент. Тому необхідно більш розширювати підходи до визначення поняття «міжнародний менеджмент», розуміючи під ним комплексний управлінський процес, який забезпечує сумарний максимальний ефект для ТНК за рахунок прийняття та реалізації рішень щодо оптимізації:

- територіальної структури власного бізнесу у країнах з диференційованою вартістю факторів виробництва та ресурсів, а також з урахуванням особливостей просторової структури ринків і диференціації витрат на збут продукції;
- трансакційних витрат з адаптації корпоративного менеджменту до особливостей формального та неформального інституціонального контексту ділового життя конкретної країни.

Стратегічно важливим завданням міжнародного менеджменту є рішення щодо територіальної організації діяльності ТНК, під якою слід розуміти формування ними оптимальних систем глобальних ланцюгів доданої вартості (*GVC*), як феномена сучасного міжнародного поділу праці (МПП) – створення подетальної спеціалізації. Чим «дрібніший» формат спеціалізації МПП, тим він динамічніший, бо постійно змінюється під впливом потреб виробництва і населення. Через те ТНК повинні постійно відслідковувати ефективність *GVC* і вносити певні корективи у їх просторовий формат.

Від вибору країни для інвестування та налагодження ефективної діяльності, окрім традиційних чинників, які беруться до уваги, існують фактори культурного та інституційного характеру, які визначають рівень трансакційних витрат компанії на менеджмент, маркетинг, подолання крос-культурних проблем, на взаємовідносини з різними інституціями обраної країни та ін. Трансакційні витрати (рівень корупції, витрати часу на формальні процедури та захист власності, на судові практики тощо) можуть значно перевищити «традиційні» витрати – виробничі, збутові тощо.

Конкретне рішення щодо вибору окремої країни та локалізацію структурних підрозділів (дочірніх компаній) ТНК варто приймати з урахуванням теорії та практики розміщення виробничих об'єктів у просторі (в даному випадку у просторі світових ринків). Але М. Блауг відзначив, що класична теорія розміщення промислових та інших об'єктів у міжнародному економічному просторі не має наразі завершеного характеру [14, с. 583]. Тоді як наявні спроби розробити нову теорію розміщення економічної активності у глобальному контексті під назвою «нова економічна географія», за яку, поряд з його внеском у теорію міжнародної торгівлі, у 2008 р. П. Кругману була присуджена Нобелівська премія [15–16]. Її суть складає «драматично нерівномірний

.....

розподіл економічної діяльності у просторі» [15, с. 485], що у результаті формує крупні агломерації, які спричиняють виникнення центрально-периферійного розлому не тільки у світі, але й у країнах та регіональних об'єднаннях. Заслугою нобелівського лауреата стало те, що він поєднав процес агломерації з глобалізацією та розвитком міжнародної торгівлі, показавши, як під впливом глобальної мобільності капіталу через діяльність ТНК у світовій економіці проходять зрушення у розміщенні продуктивних сил та регіональних спеціалізаціях, що спричиняє суттєві структурні територіально-галузеві зміни у світовому господарстві та в міжнародній торгівлі.

Зміни в сучасному світі вимагають відображення у теоретичній парадигмі менеджменту та його складовій – міжнародному менеджменті. При всьому різноманітті підходів, що лежать в основі «нової парадигми» менеджменту, слушно виділити такі основні положення, які сформулювали методологічний і практичний тренди розвитку міжнародного менеджменту:

- визнання часу виходу на ринок та його освоєння, як стратегічного ресурсу, поряд з людським та інтелектуальним капіталом компанії;
- розгляд корпорації як відкритої системи, в основі якої знаходяться розвиток внутрішніх та зовнішніх партнерських взаємовідносин, розвиток горизонтальних зв'язків;
- децентралізація корпоративного планування та управління;
- прогнозування та планування розвитку бізнесу на основі ймовірного стратегічного аналізу глобального бізнес-середовища.

Менеджмент – це наука перемагати у конкурентній боротьбі, яка зараз має новий вигляд. Сьогодні конкурують не лише товари та послуги (їх новизна втрачає актуальність), а й оперативність прийняття рішень щодо виходу на ринок для забезпечення доставки товару чи послуги споживачу. Бізнес – це рух, хто швидко рухається, той виграє. Конкурують між собою міжнародні економічні системи: міжнародні ланцюги створення цінностей, міжнародні системи «постачальник ресурсів – виробник – посередник – кінцевий споживач», системи «виробник – споживач», інтернаціональні мережеві структури тощо.

Динаміка розробки нових товарів та їх просування на ринок вимагають від компанії перманентного інноваційного процесу функціонування. Проектування товару, його виробництво та вихід на ринок повинні здійснюватися в єдиному безперервному комплексі. Інновації мають генеруватися по всьому ланцюгу в постійному динамічному режимі, який прогнозує можливі зміни ринку і миттєво реагує на них. Яскравим підтвердженням цього є банкрутство *Codak* та труднощі *Nokia*.

Сучасний світ надзвичайно динамічний, турбулентний та непередбачуваний. На думку П. Друкера, будь-яка сучасна організація повинна бути побудована так, щоб зміни були для неї нормою, щоб вона сама

їх провокувала, а не лише займалася пошуком нових форм і рішень після того, як вони стануться [17, с. 23]. Сучасна компанія має бути лідером у створенні свого майбутнього, а не тільки керуватися китайською мудрістю – коли віє вітер змін, одні зводять стіни, а інші підіймають вітрила – але й самій здіймати вітер потрібного напрямку.

Глобалізація виявила цікаву закономірність: останнім часом переважна більшість успішних бізнес-проектів у своїй основі мають не розрахунок, а інтуїцію; втрачають сенс класичні аналітичні ринкові дослідження та прогнози авторитетних фахівців; умови бізнесу схожі на бойові – прорахувати економічну ситуацію неможливо, а рішення необхідно приймати швидко. Виникло протиріччя між зростаючою кількістю і складністю проблем та здатністю людей їх вирішувати. Тому глобалізація – час панування інтуїції. Зростаючі темпи змін вимагають нових підходів до менеджменту, в тому числі й до планування та прийняття рішень. Стереотипи «класичного» менеджменту застаріли, вони поступаються місцем новим моделям, заснованим на ймовірності та варіантності, на консенсусі всіх зацікавлених сторін, на розумінні того, що економічні явища та процеси не є детермінованими у часі та просторі, а корпорація – складна відкрита система, реакція якої на зміни у середовищі її функціонування не є однозначною і часто буває непередбаченою. Тому, швидкість реакції компанії на зміни та прийняття правильних рішень на основі «відчуття ринку», передбачення його метаморфоз та миттєвий прорахунок можливих варіантів розвитку бізнесу і вибору правильної траєкторії його розвитку – сьогодні важлива конкурентна перевага у компанії, яка може це робити. «*Fortune*» називає менеджера зі швидкого прийняття рішень (експерта по реструктуризації діяльності компанії) самою затребуваною професією XXI ст.

Сучасні теорії менеджменту розглядають механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, припускаючи, що об'єкт управління може займати активну позицію по відношенню до суб'єкта за умови забезпечення досягнення цілей як самого об'єкта, так і всієї організації. Мотиваційні механізми управління компанії повинні бути спрямованими з однієї сторони на узгодження (збалансованість) цілей індивіда (працівника) та цілей організації, а з іншої – на узгодження інтересів корпорації та потенціальних клієнтів (споживачів та стейкхолдерів), а також з іншими суб'єктами, що входять у сферу інтересів компанії.

Якщо інтереси працівника і компанії сильно відрізняються, поведінка людей стає ірраціональною, деструктивною, демотивуючою для організації. І навпаки, як показують дослідження і досвід великих корпорацій, збіг інтересів працівника та організації розкриває ініціативу, креативність і лідерство, готовність брати на себе відповідальність за ефективну роботу всієї організації. У цьому випадку вектор внутрішньої мотивації працівника орієнтований під впливом корпоративних норм і організаційних процесів на досягнення позитивних результатів

.....

компанії. Тобто, реально діє творчий процес самоорганізації з позитивним зворотним зв'язком.

Як приклад, у 80-х роках ХХ ст. з'явився спеціальний термін – *intrapreneurship* (підприємництво всередині компанії). Мова йде про процес розвитку нових продуктів, послуг і напрямів в межах існуючого бізнесу безпосередньо співробітниками компанії. Як показують результати опитувань корпоративного сектора останніх років, проведених в США, європейських країнах та країнах Азії, до 80 % респондентів переконані, що стимулювання «підприємницького духу» всередині компанії веде до «інноваційного осявання» і підвищення ефективності бізнесу [18]. Американський вчений П. Друкер відзначав, що «суть підприємницького менеджменту у створенні підприємницького клімату в компанії, системній оцінці діяльності на інноваційному фронті, у конкретних змінах в організаційній структурі, кадрах, оплаті праці та стимулах, а не в захопленні наукомісткими виробництвами» [19, с. 27]. Підхід *intrapreneurship* ось уже кілька десятиріч – невід'ємний елемент стратегії найбільших світових корпорацій, таких як *IBM, Microsoft, Google, 3M, Ford, SAP, Honda* та ін.

Особливість міжнародного менеджменту полягає у необхідності приймати рішення в просторі різних економічних інтересів – глобальних, локальних та власних. Він має бути націленим на формування балансу бізнес-інтересів різного рівня з оптимізацією власних, з врахуванням обмежень інтернаціонального та національного характеру. Тому в сучасному менеджменті ТНК розвивається нове розуміння практики управління міжнародними економічними процесами через соціально-політичну взаємодію, при якій «акт взаємопорозуміння» починає виконувати функції механізму координації дій» [20, с. 319]. Сукупність комунікативних дій породжується існуючими проблемами і одночасно створює умови для формування механізму їх вирішення. Тобто, подолання суперечностей здійснюється через знаходження спільного, що об'єднує локальні проблеми у контексті їх рішення. Тому в основі реалізації будь-яких моделей міжнародного менеджменту компаній повинен знаходитися механізм погодження інтересів, як необхідної умови їх стабільного і ефективного функціонування.

Міжнародний менеджмент будують на розумінні того, що сучасна глобальна економіка більш є простором суб'єктів, а не об'єктів. Це пов'язано з розвитком міжнародної комунікативної суспільної практики, з переходом управління від принципу монологу до принципу діалогу. Взаємодія, яка охоплює інтернаціональні соціально-економічні горизонталі і вертикалі, стає універсальною формою міжнародного менеджменту. Його функціональність слід розглядати в контексті взаємодії різних структурних рівнів світового ринку, як систему симетричних суб'єктно-об'єктних відносин. Саме так можна сформувати оптимально збалансовані за інтересами міжнародні корпоративні стратегії.

Характерна риса глобальної економіки та ринків – їх нестабільність і невизначеність, спричинена значним ускладненням процесів взаємодії акторів світової економіки. Під впливом невизначеності змінюються процеси планування та прийняття рішень, організаційні форми міжнародного бізнесу.

Сьогодні планування у його традиційному розумінні, як детермінація майбутнього – некоректне, на що справедливо вказують більшість фахівців. Видатний фахівець у сфері менеджменту та стратегічного планування Г. Мінцберг зазначає: «Протилежністю стабільному зовнішньому середовищу є середовище динамічне – таке, яке змінюється часто, якщо не постійно, у непередбачуваний (й тому неконтрольований) спосіб. Формалізоване планування в такому середовищі не має сенсу. У таких умовах може стати в пригоді стратегічний аналіз, принаймні в гнучкому й творчому виконанні, але не планування, якому така гнучкість не притаманна. Програмувати стратегії тоді, коли неможливо зробити надійні прогнози, означає підірвати здатність організації ефективно реагувати на події тоді, коли вони розгорнуться» [21, с. 351].

Г. Мінцберг виділяє стратегічний аналіз, бо він дозволяє закласти базу для прогнозування майбутнього. Але передбачити майбутнє у турбулентному середовищі дуже важко, тому що, як влучно зауважує Н. Фергюсон, «у майбутнього немає однозначного визначення. Майбутніх багато, вони неповторні та навряд чи коли-небудь припинять захоплювати нас зненацька» [22, с. 196].

Можна говорити про певні тенденції розвитку середовища та вірогідність настання певних подій, але далеко не всіх, які можуть здійснити значний вплив на економічну та політичну ситуацію. Компаніям потрібні не точні плани, а стратегії розвитку навиків адаптації, як про це пише Н. Талеб [23, с. 97]. Але, *по-перше*, про точні плани зараз ніхто не веде розмов, а *по-друге*, будь-який план або стратегія носять тією чи іншою мірою адаптивний характер. Тому планування на корпоративному рівні, незважаючи на його критику, актуальне. Для цього є причини.

Перша причина:

людина вважає, і небезпідставно, що за допомогою плану вона зменшує невизначеність зовнішнього середовища та зводить процеси до вірогідних, тобто зводить їх до ризиків, настання яких можливо прорахувати та мінімізувати їх негативний вплив на свою діяльність. Частково це правильно, тому що за допомогою заходів (а план – це комплекс заходів) людина прокладає свій шлях у царині невизначеності та вірогідності, де є певні загрози.

По-перше, щоб шлях був ефективним з огляду на мету, необхідно визначити обмеження (загрози, ризики тощо), прорахувати вірогідність можливостей їх дій та сили впливу на об'єкт планування.

По-друге, складність полягає в тому, що людина, яка планує, за своєю природою завжди знаходиться у полоні власних образів

.....

та моделей. Гегель з цього приводу якось зауважив, що наші уявлення правлять світом. Слід розуміти, що вони завжди суб'єктивно відображають реальний світ та реальні процеси в ньому. Більше того, людина намагається нав'язати при цьому свою модель розвитку.

Друга причина:

полягає в тому, що план у будь-якому вигляді формує бізнес-концепцію корпорації, тобто визначає цілі, ресурси, траєкторію розвитку та можливу ефективність життєдіяльності соціально-економічної системи. Хоча бізнес-діяльність зводиться до оцінки ризиків та контролю витрат, їх необхідно проводити за станом поточних операцій, враховуючи багатозначність, невизначеність та мати стратегічне бачення траєкторій розвитку бізнесу.

Третя причина:

– щоб рухатися до мети, необхідно мати «дорожню карту», звірятися з нею та вносити корективи у цілі та траєкторію розвитку (контроль за розвитком і його корекція).

Ідеологія ТНК у сфері планування та управління – забезпечення гнучкості планів та стратегій у надзвичайно мінливому міжнародному середовищі. Певним рішенням цього завдання є перехід до сценарного планування, індикативного планування та інших його концепцій.

Щодо стратегічного планування та його горизонту, то сучасні ТНК не зазирають далеко у майбутнє за допомогою. Для цього є інші підходи – передбачення, футурологія тощо. Як влучно зауважив щодо «довгострокових» наслідків однієї з економічних теорій Дж. М. Кейнс – у довгостроковій перспективі ми всі померемо [24, с. 334].

Людина у багатьох випадках приймає стратегічні, особливо довгострокові, рішення наосліп, виходячи зі свого уявлення про майбутнє. Більшість стратегічних рішень і планувань засновано на рутинних, які людина формує на основі накопиченого досвіду і при цьому не може врахувати невизначені альтернативи. Вона бачить очевидні існуючі умови, чинники та наслідки, а не ті, які з часом стануть важливішими і навіть фатальними. Або, як пише Н. Талеб, світ змінює аномальне, невідоме та маловірогідне, так звані, «чорні лебеді» [23, с. 30]. В історії людства їх було достатньо: стрімкий розпад СРСР, анексія Криму, війна на Донбасі, раптовий крах відомих компаній та банків, бум інформаційних технологій.

Природа аномального полягає в тому, що багато речей та подій у світі ми не можемо пояснити, а тим більше передбачити. Людині притаманна інерційність та рутинність мислення і дій, тому вона завжди намагається втиснути непізнані предмети і явища у відомі їй моделі, а невідомі для неї здаються «чорними лебедями», хоч, якщо уважно придивитися – вони будуть звичайними «горобцями». Сьогодні стало модно говорити про турбулентність, біфуркацію, хаос та невизначеність, але ці значення перебільшені, оскільки людство завжди жило в умовах невизначеності і не переймалося цим. Адже відомо, чим більше людство пізнає світ, тим краще розуміє природу його процесів, може

їх передбачати та навіть впливати на них. Пізнання не лише розширює наші можливості, але й примножує знання про ризики, які вже не є невизначеністю, що продукує «чорних лебедів».

Часто аномальне має людську природу, але виходить за межі розуміння існуючого на даний час, особливо пересічного. Є події, які людина може збагнути тільки якщо вийде за межі власної рефлексії. Так вона не може до кінця усвідомити власну природу та призначення, тому що є одночасно суб'єктом і об'єктом власного рефлексійного аналізу, що неминуче привносить до нього не лише суб'єктивізм, але й множинність інтерпретацій та їх суперечність. Це можливо інтерпретувати у дискурсі принципу доповнення та другої теореми К. Геделя.

Поява «чорних лебедів» для конкретної компанії завжди можлива і вона спричинена в основному недостатністю стратегічного аналізу ринку та соціально-економічного, політичного, технологічного середовища. Але це не може означати, що необхідно відмовитися від планування як своєрідної форми передбачення поліваріантних подій майбутнього та цільового підходу до їх форматування в стратегічному контексті розвитку компанії.

Щодо організації планування та прийняття рішень, то сьогодні ТНК відійшли від жорсткої централізації і залишають за центром тільки прийняття стратегічних орієнтирів, на основі яких регіональні та функціональні структури формують власне їх бачення та можливості досягнення, які потім узгоджуються та приймаються необхідні рішення. Корпорації сьогодні намагаються уникнути формалізму у плануванні, розуміючи, що будь-який план створює певні обмеження для виконавця і може стримувати його ініціативу. Жорсткий централізований план – це ефективний спосіб убити ініціативу та креативність у найвіддаленіших куточках організації.

Сьогодні ТНК намагаються зробити свою організаційну структуру та систему управління чутливою до викликів глобального бізнес-середовища, запроваджуючи гнучкі адаптивні системи управління, основа яких – постійний моніторинг середовища та варіантне прогнозування з розробкою можливих сценаріїв розвитку подій та оцінки вірогідності їх настання. ТНК відходять від директивних централізованих методів менеджменту. Їх стратегії відповідно до цього також варіативні та адаптовані до можливих умов ведення бізнесу.

Сучасна міжнародна специфіка ТНК полягає у тому, що рішення приймаються у просторі більш значних ризиків, більшої невизначеності, необхідності адаптації до умов країн локалізації структурних підрозділів компанії, а тому централізація неефективна. Тому глобальна стратегія ТНК може являти собою стратегію локальної участі (рішення локальних проблем в контексті глобальних, і навпаки). Це спонукає до зміни ролі підрозділів у структурі ТНК і посилення внутрішніх «локальних» чинників, що також впливає на структуру і стратегії ТНК. Залежно від типу ТНК, характеристик країни-імпортера капіталу, галузі

та інших факторів на зміну вертикально інтегрованої ТНК з'являються стратегічно вигідніші дезінтегровані структури, децентралізована система замінює централізовану систему прийняття стратегічних рішень.

ТНК активно співпрацюють з усіма суб'єктами міжнародного та національного бізнесу, які входять до сфери їх інтересів, з метою пошуку нових можливостей свого зростання. Саме це активізувало різні форми та методи співпраці та обміну інформацією, динамічне зростання міжнародних бізнес-мереж та інших форм міжфірмових взаємодій. Співпраця посилюється разом із зростанням витрат на розробку і впровадження інноваційних технологій, проектів, які мають глобальний характер. Тому й виникають та активно працюють різні альянси ТНК та інші горизонтальні форми співпраці між ними (проекти «Конкорд», «Аеробус – 380», «Колайдер», космічні й енергетичні тощо).

Сьогодні будь-яка успішна корпорація за допомогою високих інформаційних технологій вибудовує себе внутрішньо як мережу, у якій немає жорстких ієрархічних рівнів прийняття рішень – персонал вільно спілкується, всі відносно рівні і кожний по-своєму креативний. Ця солідарність між індивідуальностями, як засвідчує практика ТНК, забезпечує компаніям інноваційне лідерство.

Для сучасного міжнародного бізнесу характерний розвиток нових типів глобальних компаній. Міжнародні корпорації перетворюються в більш гнучкі і менш централізовані об'єднання, які називають «транснаціональні корпорації п'ятого покоління» або «планетарні універсальні компанії». Вони не мають чітких меж чи галузевої спеціалізації, засновані на системі різноманітних холдингів, формують специфічне внутрішнє «напівринкове-напівієрархічне середовище». Нові структури виникають і поза традиційними корпоративними рамками у формі різних міжнародних альянсів або довгострокових партнерських відносин.

В діяльності ТНК поширилось горизонтальне партнерство, прагнення до підвищення їх гнучкості. Корпорації позбуваються накопичених величезних капітальних активів, переключивши акценти свого управління на нематеріальні. ТНК вибудовують свою внутрішню структуру так, щоб їх підрозділи конкурували між собою. Поширюються організаційні структури, що базуються на малих групах, серед яких компанії стимулюють внутрішньофірмову конкуренцію, внутрішньо-фірмове підприємництво.

Сьогодні виникає новий контекст діяльності міжнародних корпорацій, який передбачає співпрацю і конкуренцію не окремих компаній, а стійких груп економічних агентів. Це впливає на підходи, що використовуються ТНК при освоєнні нових світових ринків і на особливості власного управління. В управлінні ТНК в цих умовах відбувається зміщення акцентів на взаємодію із зовнішніми партнерами, яка стає настільки ж (а іноді й більше) значущою, як і координація роботи між підрозділами всередині корпорації.

Організаційні форми міжнародного бізнесу все більше фокусуються не на самій компанії, а на її мережах, що здійснюють спільний або комплементарний бізнес. Тобто, через співпрацю можна отримати певні конкурентні переваги, які будуть збалансовані з конкурентними перевагами мережевих партнерів.

На початку ХХІ ст. сформувалася стійка тенденція відходу від концентрації виробництва і в багатьох випадках вона досягла меж економічної доцільності. Великі компанії продовжують відігравати роль лідера у світовій економіці, але апробовуються оптимальні виробничі та управлінські структури всередині компаній, що дозволяє урізноманітнити організаційні форми. Все більше входить у практику поєднання великого, середнього і малого бізнесу у межах ТНК.

Малий та середній бізнес багатьох країн світу все більше глобалізується, що виражається у зростанні зовнішньоекономічної активності, широкому використанні глобальних інформаційних технологій, уніфікації форм і ділових стандартів підприємницької діяльності. Тому для виявлення характеру впливу сучасних процесів у світовій економіці на суб'єкти малого та середнього бізнесу необхідно розглянути феномен малих та середніх ТНК, як результат цього впливу.

Ще на початку 80-х років минулого сторіччя з подачі Центру ООН по ТНК у світову економічну науку увійшов термін «малі та середні транснаціональні корпорації». За оцінкою експертів ООН 40–50 % ТНК світу створені компаніями з чисельністю менше 200 чоловік. У загальній кількості ТНК зарубіжних країн малі та середні склали на 2010 р.: в Японії – 23 %; США – 43 %; Канаді – 58 %; Великобританії та Франції – 80 % [25].

У діяльності ТНК можна знайти багато того, що не подобається певним колам суспільства – екологічні та соціальні проблеми, які виникають в тій чи іншій державі та які пов'язують з діяльністю корпорацій. Але не завжди проблеми створюють тільки ТНК, а часто національні уряди, місцеві органи влади, які неефективно регулюють діяльність міжнародних компаній у своїй країні, формують неефективне законодавство та контроль за його дотриманням, які корумповані і провокують на протизаконні дії не лише ТНК.

Висновки. Основою методологічного і практичного тренду розвитку міжнародного менеджменту є: визнання людського та інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу, а також часу виходу на ринок та його освоєння. Розгляд ТНК як відкритої системи, в основі якої знаходяться розвиток внутрішніх і зовнішніх партнерських взаємовідносин, горизонтальних зв'язків, націленість на формування балансу бізнес-інтересів різного рівня з врахуванням обмежень інтернаціонального та національного характеру й оптимізацією власних. Децентралізація корпоративного планування та управління. Прогнозування та планування розвитку бізнесу на основі ймовірного стратегічного аналізу

глобального бізнес-середовища. Трансформація міжнародних корпорацій у більш гнучкі і менш централізовані об'єднання, зростання значення малих і середніх ТНК.

Щодо подальших наукових досліджень проблем формування міжнародного менеджменту, то можна визначити декілька: пошук нових підходів до створення транснаціональних ланцюгів доданої вартості, активізація глобальної діяльності через використання новітніх інформаційних технологій, розроблення та втілення нових методів стимулювання інноваційності корпорацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гестеланд Ричард Р. Кросскультурное поведение в бизнесе. Днепропетровск : Баланс-клуб, 2003. 276 с.
2. Hodgetts Richard M., Luthans Fred. International Management. Culture, Strategy and Behavior. Fifth Edition. New York : McGraw-Hill Irwin, 2003. 828 p.
3. Gullen John B., Parboteeah K. Praveen. Multinational Management. A Strategic Approach, 4th Edition. OH, Mason : South Western : Thomson, 2008. 816 p.
4. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. М. : Дело, 1999. 440 с.
5. Холден Найджел Дж. Кросскультурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. М. : Юнити-Дата, 2005. 364 с.
6. Хофстеде Г. Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур. URL : <http://lse2010.narod.ru/olderfiles/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede.pdf>.
7. Куриляк В. С. Менеджмент: міжцивілізаційні і міжкультурні основи. Київ : Кондор, 2010. 482 с.
8. Ступницький О. І. Сучасні конкурентні стратегії ТНК. Київ, 2013. 416 с.
9. Якубовский В.В. Системные методы менеджмента в международном бизнесе. Київ, 2014. 738 с.
10. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2007. 468 с.
11. Пивоваров С. С. Тарасевич Л. С, Майзель А. И. Международный менеджмент. СПб. : Питер, 2006. 516 с.
12. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент. Київ : Центр учбов. л-ри, 2011. 488 с.
13. Krugman P. Complex landscapes in economic geography. American Economic Association, Papers and Proceedings. 1994. № 84. P. 412–416. URL : http://www.dpi.inpe.br/urbisAmazonia/lib/exe/fetch.php?media=urbis:biblioteca_compartilhada:krugman_complex_landscapes.pdf.
14. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. М. : ДЕЛО ЛТД, 1994. 720 с.
15. Krugman P. R. Increasing Returns and Economic Geography. The Journal of Political Economy. The University of Chicago Press. 1991. Vol. 99. № 3. P. 483–499. URL : <http://pioneer.netserv.chula.ac.th/~kkornkar/inter%20trade%20course/geography.pdf>.
16. Fujita M., Krugman P. The New Economic Geography : Past, Present and the Future. Papers in Regional Science. Wiley-Blackwell, 2004. Vol. 83. P. 139–164. URL : <http://www.rrojasdatabank.info/newecgeo04.pdf>.
17. Друкер П. Задачи менеджмента XXI века ; пер. с англ. М. : Вильямс, 2004. 272 с.
18. Широкова Г., Сарычева В., Благоев Е., Куликов А. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к исследованию вопроса. URL : <http://www.gsom.spbu.ru/files/en/upload/eship/news/1-R-2008.pdf>.
19. Друкер П. Бизнес и инновации. М. : Вильямс, 2009. 432 с.

20. Хабермас Ю. Философский дискурс о модерне. М. : Весь мир, 2003. 416 с.
21. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ : Вид-во Олексія Капусти, 2008. 390 с.
22. Фергюсон Н. Восхождение денег. М. : Астрель CORPUS, 2010. 431 с.
23. Галєб Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М. : Азбука-Аттикус, 2014. 736 с.
24. Хайлбронер Р. Философы от мира сего. М. : Астрель CORPUS, 2011. 432 с.
25. Формирование малых и средних ТНК в мировом хозяйстве. URL : <http://www.ecogood.ru/ecogols-369-1.html>.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2016.

Onyshchenko V. Management of transnational corporations.

Background. Nowadays the theory and practice of management of leading multinational companies changes dynamically, so every company that wants to be competitive on world markets, should carefully examine international experience and not only implement it in their practice, but also try to develop something of their own.

The analysis of recent researches and publications. Research palette is quite diverse, but remains unfinished: a methodological context of the definition of international management, decision-making multinational companies on their spatial organization and systematization of directions of evolution of international management.

The aim of the article is clarification of the discourse of international management by inclusion of the mechanism of decision-making by the company concerning their spatial organization, balance of its multi-level objectives and the impact of uncertainty on the organization, planning and business management.

Materials and methods. The works of domestic and foreign experts on the studied problem served as research materials. During the preparation of the article general scientific methods of the research such as the methods of historical and logical analysis, synthesis and abstraction were used.

The results of the research. Under the international management, the author understands the comprehensive administrative process that provides a total maximal effect for multinational companies through the implementation of solutions for optimization of territorial structure of the company and transactional costs of adaptation of corporate management to the peculiarities of formal and informal institutional context of a particular country.

The author highlights the following main provisions that formed methodological and practical trends of international management: 1) recognition of human and intellectual capital as a strategic resource, time to market entry and its development; 2) consideration of the corporation as an open system, which is based on the development of internal and external partner relationships, the development of horizontal relations, the balance of business interests of different level; 3) decentralization of corporate planning and management; 4) Forecasting and planning of business development on the basis of probable strategic analysis of the global business environment; 5) development of multi-format multinational companies.

Conclusion. The development of international management is aimed at maximum adaptation of multinational companies to changes with an attempt to influence them actively. In a further it is necessary to develop approaches to the formation of global chains of added value; methods of enhancing of corporate activity through the use of new information technologies and stimulation of innovation of the company.

Keywords: management, international management, multinational company, decentralization of governance, risks, uncertainty.

REFERENCES

1. Gesteland Richard R. Krosskul'turnoe povedenie v biznese. Dnepropetrovsk : Balans-klub, 2003. 276 s.
2. Hodgetts Richard M., Luthans Fred. International Management. Culture, Strategy and Behavior. Fifth Edition. New York : McGraw-Hill Irwin, 2003. 828 p.
3. Gullen John B., Parboteeah K. Praveen. Multinational Management. A Strategic Approach, 4th Edition. OH, Mason : South Western : Thomson, 2008. 816 p.
4. L'juis R. D. Delovye kul'tury v mezhdunarodnom biznese: ot stolknovenija k vzaimoponimaniju. M. : Delo, 1999. 440 s.
5. Holden Najdzhel Dzh. Krosskul'turnyj menedzhment. Koncepcija kognitivnogo menedzhmenta. M. : Juniti-Data, 2005. 364 s.
6. Hofstede G. Model' Hofstede v kontekste: parametry kolichestvennoj harakteristiki kul'tur. URL : <http://lse2010.narod.ru/olderfiles/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede.pdf>.
7. Kuryljak V. Je. Menedzhment: mizhcyvilizacijni i mizhkul'turni osnovy. Kyi'v : Kondor, 2010. 482 s.
8. Stupnyc'kyj O. I. Suchasni konkurentni strategii' TNK. Kyi'v, 2013. 416 s.
9. Jakubovskij V. V. Sistemnye metody menedzhmenta v mezhdunarodnom biznese. Kyi'v, 2014. 738 s.
10. Panchenko Je. G. Mizhnarodnyj menedzhment. Kyi'v : KNEU, 2007. 468 s.
11. Pivovarov S. C., Tarasevich L. S., Majzel' A. I. Mezhdunarodnyj menedzhment. SPb. : Piter, 2006. 516 s.
12. Juhymenko P. I. Mizhnarodnyj menedzhment. Kyi'v : Centr uchbov. l-ry, 2011. 488 s.
13. Krugman P. Complex landscapes in economic geography. American Economic Association, Papers and Proceedings. 1994. № 84. P. 412–416. URL : http://www.dpi.inpe.br/urbisAmazonia/lib/exe/fetch.php?media=urbis:biblioteca_compartilhada:krugman_complex_landscapes.pdf.
14. Blaug M. Jekonomicheskaja mys' v retrospektive. M. : DELO LTD, 1994. 720 s.
15. Krugman P. R. Increasing Returns and Economic Geography. The Journal of Political Economy. The University of Chicago Press. 1991. Vol. 99. № 3. P. 483–499. URL : <http://pioneer.netserv.chula.ac.th/~kkornkar/inter%20trade%20course/geography.pdf>.
16. Fujita M., Krugman P. The New Economic Geography : Past, Present and the Future. Papers in Regional Science. Wiley-Blackwell, 2004. Vol. 83. P. 139–164. URL : <http://www.rrojasdatabank.info/newecgeo04.pdf>.
17. Druker P. Zadachi menedzhmenta HHI veka ; per. s angl. M. : Vil'jams, 2004. 272 s.
18. Shirokova G., Sarycheva V., Blagov E., Kulikov A. Vnutrifirmennoe predprinimatel'stvo: podhody k issledovaniju voprosa. URL : <http://www.gsom.spbu.ru/files/en/upload/eship/news/1-R-2008.pdf>.
19. Druker P. Biznes i innovacii. M. : Vil'jams, 2009. 432 s.
20. Habermas Ju. Filosofskij diskurs o moderne. M. : Ves' mir, 2003. 416 s.
21. Mincberg G. Zlit i padinnja strategichnogo planuvannja. Kyi'v : Vyd-vo Oleksija Kapusty, 2008. 390 s.
22. Fergjusun N. Voshozhdenie deneg. M. : Astrel' SORPUS, 2010. 431 s.
23. Taleb N. N. Chernyj lebed'. Pod znakom nepredskazuemosti. M. : Azbuka-Attikus, 2014. 736 s.
24. Hajlbroner R. Filosofiy ot mira sego. M. : Astrel' SORPUS, 2011. 432 s.
25. Formirovanie malyh i srednih TNK v mirovom hozjajstve. URL : <http://www.econgood.ru/ecogols-369-1.html>.