

Індивідуальна робота

з дисципліни «Міжнародний менеджмент»

на тему: «Організаційна перебудова ТНК у посткризовий період»

Зміст

Вступ	3
1. Суть організаційної структури ТНК	4
2. Сучасні форми організаційної структури ТНК	7
3. Зміст перебудови ТНК	13
Висновок	24
Список використаної літератури	26

Вступ

Одна із особливостей і проблем бізнесу полягає у тому, що як його оточуюче середовище, так і він сам змінюються під впливом багаточисельних факторів. Змінюються клієнти, виникають нові ринкові ніші, з'являються нові конкуренти, розробляються нові, більш досконалі технології. Узагальнюючи, можна сказати, що джерелом змін є зміни в технічній і технологічній стороні виробництва, а також у виробничих відносинах самої компанії і в оточуючому ринковому середовищі. Особливо динамічне середовище бізнесу, тому кризи і зміни тут - звичайна справа.

Саме під час криз у ТНК виникає необхідність в організаційних перебудовах, які забезпечили б їх ефективну діяльність навіть у складних умовах функціонування.

Актуальність даної теми індивідуальної роботи полягає у тому, що тут висвітлено можливі варіанти перебудови ТНК, а також обґрунтовано доцільність кожного варіанту взаємності від поставленої мети, яку необхідно досягти після неї.

Завданнями даної індивідуальної роботи є:

- висвітлення можливих варіантів перебудови ТНК ;
- обґрунтування доцільності вибору кожного варіанту ;
- виявлення зв'язків між структурою ТНК, бажаним способом здійснення перебудови та факторами впливу на хід перебудови.

1. Суть організаційної структури ТНК

Транснаціональними корпораціями (ТНК) вважаються суб'єкти підприємницької діяльності, що здійснюють її за межами однієї країни. В економічній літературі також можна зустріти думку, що транснаціональною є корпорація, капітал якої мононаціональний, а сфера діяльності — міжнародна. Термін "багатонаціональні корпорації" іноді застосовується до корпорацій, які багатонаціональні і за природою свого капіталу, і за сферою діяльності. Усі ці визначення можна застосувати до поняття "транснаціональна корпорація". У 1970 р. у 15 найрозвиненіших країнах світу розміщувалися штаб-квартири 7,5 тис. транснаціональних корпорацій. За станом на 1994 р. їх кількість збільшилася до 25 тис. У 1997 р. у світі налічувалося 50 тис. ТНК, які контролювали 40 % приватних капіталовкладень і забезпечували виробництво третини товарів у країнах з ринковою економікою. Безпосередньо на підприємствах ТНК працюють понад 100 млн чол. Транснаціональні корпорації забезпечували зайнятість населення у розвинених країнах на 4 %, а у країнах, що розвиваються, — на 12 %.

На нинішньому етапі саме ТНК, а не країни як такі, вважаються основними учасниками міжнародної торгівлі, переважний обсяг якої стосується торгівлі у межах ТНК напівфабрикатами та компонентами.

Конкурентні переваги ТНК:

- інформаційна обізнаність з економічними і політичними особливостями різних країн;
- володіння значними ресурсами капіталу, технологіями, управлінською майстерністю та здатність до їх оперативного переміщення;
- масштабність економіки.

Вирізняють чотири стадії зовнішньоторговельної експансії ТНК:

- попит певного зарубіжного ринку на товари корпорацій задовольняється за рахунок експорту таких товарів на зазначений ринок;
- ТНК утворює на відповідних зарубіжних ринках виробничі потужності для постачання товарів на ці нові ринки, при цьому експорт товарів з материнської компанії скорочується або взагалі припиняється;
- утворені компанії, продовжуючи постачати товари на місцеві ринки, починають освоювати ринки інших країн;
- утворені компанії починають експортувати до країни материнської компанії товари, виготовлені ними економічно ефективніше, ніж на освоєному ринку материнської компанії.

Для транснаціональних фірм одним з важливих чинників ефективності і конкурентоспроможності є вибір організаційної структури адекватної:

а) цілям і завданням фірми;

б) умовам зовнішнього середовища їх діяльності. У сучасній теорії і практиці управління вважається, що стратегія фірми і вимоги зовнішнього середовища визначають структуру організації.

"Найкраща" структура - це та, котра дозволяє фірмі: 1) ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем; 2) доцільно і продуктивно направляти зусилля своїх співробітників; 3) задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

З урахуванням специфіки функціонування ТНК для них найбільш важливим аспектом вибору структури є специфіка і різноманітність національних ринків та взаємовідносини із зарубіжними фірмами.

У центрі уваги ТНК знаходяться співвідношення принципів централізації і децентралізації управління, співвідношення структури "за товарами", "за

регіонами", "масштаби виробництва - структура". Вирішуючи ці проблеми, передові ТНК керуються такими принципами створення ефективних організаційних структур:

1. структурні блоки повинні бути орієнтовані на товари, ринок або споживача, а не на виконання функцій;
2. базовими блоками будь-якої структури повинні бути цільові групи фахівців і команди, а не функції та відділи;
3. необхідно орієнтуватися на мінімальне число рівнів управління та широку зону контролю;
4. кожний робітник повинен нести відповідальність і мати можливість для виявлення ініціативи.

Реалізуючи ці принципи, керівництво фірми змушене долати три перешкоди:

1. функціональні бар'єри (вони створюються внаслідок традиційного розподілу зобов'язань), які притаманні ієрархічній структурі, котра була характерна для початкових етапів становлення ТНК;
2. неприйнятні масштаби;
3. надмірна кількість працівників функціональних служб —рівнів управління.

Залежно від специфіки вироблюваної продукції ТНК може вибрати організаційну структуру "за товарами" або "за країнами" (регіонами), або за їхньою комбінацією .

2. Сучасні форми організаційної структури ТНК

Наприкінці ХХ ст. почали прогресувати симптоми "недуги", що вразила величезні виробничі системи, які матеріально виразилися в зниженні ефективності виробництва. Відомий японський підприємець і менеджер Кадзума Татеїсі назвав цю хворобу "Синдромом Великого Бізнесу", описав симптоми, визначив способи та шляхи її подолання. Досвід корпорації "Омрон" по проведенню децентралізації управління підприємствами, наділення їх правами автономних самостійних середніх корпорацій при звуженій спеціалізації і технологічному взаємозв'язку, що привів компанію до процвітання, він докладно виклав у книзі "Вічний дух підприємництва".

Нові умови на світовому ринку примушують ТНК здійснювати перебудову своєї організаційної структури в напрямі розкрупнювання підприємств і децентралізації управління підприємствами, переходу від вертикально-ієрархічної до горизонтальної організаційної структури, котра характеризується малою кількістю рівнів управління і широким обсягом управління на кожному рівні.

Дослідження діяльності ряду компаній показали, що передові фірми, які мали в чотири рази менше працівників функціональних служб та рівнів, ніж компанії, де показник зростання обсягу продаж і прибутків був нижчим від середнього рівня. Тенденція до скорочення рівнів управління набула особливого розвитку в Японії, де народна мудрість породила прислів'я: "Якщо знизити рівень води, то можна побачити підводне каміння". Багато проблем простежуються раніше, вирішуються швидше і успішніше за малої кількості рівнів управління і делегування права приймати оперативні рішення на нижчих рівнях. Багато ТНК ідуть по шляху децентралізації, зменшення рівнів управління і скорочення чисельності адміністративно-управлінських працівників. Наприклад, у 1991 р. компанії "Форд" і "Крайслер" скоротили приблизно 40% штабних посад.

Горизонтальна організаційна структура застосовується нині як на головному підприємстві, так і на зарубіжних філіях та дочірніх підприємствах. Відносини з філіями дедалі частіше будуються на принципі децентралізації управління, хоча ще в 70-х роках багато великих міжнародних компаній сповідували поширення принципу абсолютного панування "центру в прийнятті рішень" на зарубіжні філії. Так, колишній директор американського тресту "Дженерал Моторз" заявляв: "В оперативному відношенні закордонні філії повністю підпорядковуються нашим розпорядженням як і будь-яке відділення або завод у США. Та обставина, що закордонна філія змушена рахуватися з наказами країни, в котрій вона знаходиться, нічого не змінює по суті в цих ділових відносинах". Таку саму позицію займали корпорація ІБМ та ін. В 90-і роки ТНК ("Дженерал Моторз", "Сіре", "Стандарт Ойл", "Дюпон" та ін.) віддають перевагу децентралізованим та горизонтальним структурам. І сучасна теорія управління, узагальнюючи їхній досвід, підсумовує: "Основне правило для будь-якої організації полягає в тому, щоб залучати найменшу кількість рівнів управління і створювати найкоротший ланцюг команд".

Сучасним методом розширення виробництва стало не створення підрозділів усередині структури головного підприємства, а створення філій та дочірніх підприємств, які мають високий ступінь самостійності. Можливість отримувати економії на масштабах виробництва вже значно поступається ефективності роботи людей у рамках невеликих груп. Установлено, наприклад, що продуктивність праці в групі чисельністю менше ніж 500 чоловік на 50% вища, ніж у групі 4500 чоловік. Немаловажне значення має й те, що невеликі підприємства потребують менших обсягів інвестицій і, отже, меншого інвестиційного ризику. В групі понад 500 чоловік, що діють під одним дахом, набагато більше проблем і конфліктів, ніж у менших за чисельністю підрозділах. А відтак у виробництві навіть таких складних у технічному відношенні товарів, як автомобілі та літаки,

котрі неможливо налагодити силами 500 чоловік, створюється ряд автономних підрозділів чисельністю не більше ніж 500 чоловік, пов'язаних в єдине ціле одним завданням орієнтацією на споживача. Щоб забезпечити ще більшу самостійність - економічну автономність філій і дочірніх підприємств, деякі ТНК створюють окремі фірми по збуту продукції і окремі дослідницькі установи. Центральний адміністративний орган, корпорації при цьому займається загальними фінансовими справами, комплектуванням персоналу, керує основним напрямом роботи, матеріальним забезпеченням та обслуговуванням.

ТНК дедалі більше набувають форми організації конгломеративного типу - складаються з основної фірми та філій, дочірніх компаній. З'явилася система "Центрів прибутку" ("Profit Centres"), котра набула досить широкого розповсюдження в країнах Західної Європи, де головним напрямом конкуренції стало не збільшення обсягу продаж, а отримання необхідного прибутку. Суть цієї системи полягає в тому, що фірма фактично розпадається на певну кількість субпідрисметів, котрі самостійно виготовляють продукцію, купують необхідні для її виробництва сировину та матеріали і незалежно від інших відділів продають продукцію. Кожне з підприємств повністю відповідає за прибутки і збитки, повністю фінансує свою діяльність, вступає на комерційній основі в партнерські відносини з будь-якими організаціями.

Розглянемо цю систему на прикладі діяльності австрійського підприємства "Трайбахер хеміше верке", одного з провідних виробників феросплавів та абразивів на Заході .

Керівництво цього підприємства складається з двох членів правління - технічного та комерційного директорів. Комерційний директор одночасно є головою ради директорів.

Для консультування керівництва з питань загального для підприємства інтересу існують два штаби: один з проблем планування, другий - із загальних проблем, маркетингу, а також з проблем, пов'язаних із закордонними філіями цього концерну та іноземними представниками.

Усі основні функції на підприємстві виконують "центри прибутку". Наприклад, "центр прибутку з феросплавів" має своїх технічного та комерційного керівників. Технічний керівник займається виробництвом, пов'язаним з феросплавами.

Комерційне керівництво цього "центру прибутку", опираючись на підтримку технічного керівництва, купує сировину і займається збутом.

Поряд з "центром прибутку" на підприємстві існує ще ряд відділів, які займаються загальними питаннями. До них відносяться і бухгалтерія, відділ закупівлі, котрий, , заповує товари і сировину, необхідні для діяльності підприємств в цілому', паливо, канцелярські прилади і т. ін. Є також відділи транспортний, досліджень, юридичний, кадрів.

"Центри прибутку" працюють самостійно, можуть швидко реагувати на зміни ринку. Співробітники кожного "центру прибутку" уважно стежать за реалізацією прибутку. До порад вищого керівництва вони вдаються лише в особливих випадках.

Система "центрів прибутку" є виключно гнучкою організаційною структурою. Вона дає змогу швидко реагувати на ситуацію на ринку, що змінюється, та умови реалізації прибутку. Але лише за умови забезпечення системи постійним потоком інформації від усіх "центрів прибутку" до керівництва загальним відділам і навпаки.

Зараз багато великих міжнародних концернів використовують складну організаційну структуру, яка складається із структур різних типів.

Акціонерна організація міжнародного бізнесу дає змогу створювати "сіткову" структуру ТНК шляхом об'єднання великої кількості самостійних фірм через взаємне володіння акціями. Прикладом створення виробничих і виробничо-збутових "мереж" може бути світове автомобілебудування. В 1991 р. "Вольво" уклав угоду з "Рено", згідно з якою шведи контролюють 20% виробництва "Рено", а французи - 25% виробництва "Вольво"; "Дженерал Моторз" придбав 50% акцій "Сааб Сканія"; "Форд" і "Фольксваген" уклали угоди про виробничу кооперацію і створення багатофункціонального транспортного засобу.

У рамках "мережі" її учасники зберігають юридичну самостійність і широку ступінь свободи в господарській діяльності в рамках єдиної загальностратегічної мети "мережі" - підвищення конкурентоспроможності по відношенню до фірм, що не входять до даної "мережі". Координація діяльності для досягнення цієї мети здійснюється по лінії: а) обміну оперативною інформацією (технологічною, маркетинговою та ін.) про стан та перспективи розвитку як учасників, так і "мережі" в цілому; б) спеціалізації окремих учасників "мережі" на таких формах діяльності, котрі забезпечують їх конкурентні переваги по відношенню до решти членів "мережі". Це дозволяє знизити собівартість вироблюваної даною ланкою продукції (послуг) і підвищити компетентність своїх працівників; в) підтримки і стимулювання конкурентних засад між учасниками "мережі" з метою поліпшення якості та впровадження інновацій.

Характерною рисою ТНК із "сітковою" організаційною структурою є інтернаціональний (багатонаціональний) капітал та груповий наднаціональний контроль.

Ось один з прикладів "сіткової" організаційної структури ТНК. Британська компанія Ай-Сі-Ел (ICL) по виробництву комп'ютерів - програмного забезпечення до них має дочірні фірми та філії в багатьох

країнах Європи. В 1990 р. ICL з її 24 тисячами службовців була поглинута японською корпорацією "Фудзіцу лімітед" і стала частиною велетенської корпорації, яка займає друге місце у сфері інформаційних технологій. Сама ICL входить до трійки найбільших виробників комп'ютерних систем у роздрібній торгівлі, є провідним постачальником у Європі адміністративних комп'ютерних систем тощо.

Успіх компанії ґрунтується на поєднанні японських методів ведення бізнесу з європейськими науковими досягненнями. Девіз ICL - "Думати глобально, діяти конкретно". В житті цей лозунг втілюється так.

Глобально про стратегію компанії думає керівництво "Фудзіцу" в Токіо та ICL у Лондоні. Незважаючи на те, що 82% акцій ICL належить "Фудзіцу" і 18% - канадській компанії "Northeast Telecom", ICL повністю незалежна в своїй безпосередній стратегії, особливо в Європі, звідки вона одержує 85% своїх прибутків.

Конкретно діють 24 компанії, на які поділена ICL і кожна з яких діє в своїй вузько спеціалізованій галузі. Хоча капітал цих компаній на 100% належить ICL, вони абсолютно самостійні в усіх своїх діях. Критеріїв правильності їх роботи завжди два: прибутковість та неухильне дотримання місцевого законодавства.

3. Зміст перебудови ТНК

ТНК представляють із себе, як правило, об'єднання підприємств: вони можуть бути або самостійними юридичними особами, або діяти як філії (в залежності від використовуваної управлінської концепції такі “первинні складові” називають або бізнес-одинацями (SBU), або підрозділами (division)). Процеси перебудови, що відбуваються в МНК, доцільно поділити на ті, що здійснюються на рівні об'єднання підприємств і на ті, що реалізуються всередині окремого підприємства. Назвемо процеси перебудови на рівні МНК макроперебудовою, а ті процеси, які більшою мірою захоплюють проблематику підприємств - мікроперебудовою.

Мікроперебудова

У 90-х стали розвиватись концепції радикальної перебудови підприємства. Ціллю керівництва підприємства у цих випадках є перепроєктування ділових процесів для досягнення стрибкоподібного покращання діяльності фірми. Це дозволяє відмовитись від застарілих норм і структур, подолати негативний вплив господарських догм.

Дана концепція виходить з того, що якщо неможливо переробити ділове середовище, то можна переробити свій бізнес. Вона застосовується у 3-х випадках:

1. фірма знаходиться в глибокій кризі, показником чого м. б., наприклад, неконкурентний рівень витрат або масова відмова споживачів від продукту фірми;
2. поточний стан фірми задовільний, але прогнози на майбутнє несприятливі, є тенденції щодо зниження конкурентоспроможності, тобто фірма повинна реагувати на негативні зміни обстановки, поки вони не набули фатального для неї характеру;
3. фірма досить благополучна, бізнес швидко розвивається і проводиться агресивна політика; в цьому випадку ціль - нарощення відриву від

найближчих конкурентів і створення унікальних конкурентних переваг.

Револьюційна перебудова фірми тісно пов'язана з такими поняттями, як бажаний образ і модель фірми. Так як підприємство створюється в результаті усвідомленого процесу, то повинно бути чітка уява, до чого ми прагнемо і як можна цього досягти.

Етапи процесу корінної перебудови:

- 1) формується бажаний образ фірми. Цей етап проходить в рамках розробки стратегії фірми, її цілей і способів їх досягнення, причому особливе значення отримує орієнтація на споживача.
- 2) створюється модель реального (існуючого) бізнесу фірми. У ній детально описуються і документуються основні операції компанії, оцінюється їх ефективність, відтворюється система процесів, за допомогою яких компанія досягає своїх цілей.
- 3) розробляється модель нового бізнесу. Відбувається перепроєктування існуючого бізнесу;
- 4) впровадження моделі нового бізнесу у господарське життя. Усі елементи нової моделі бізнесу впроваджуються у практику. Тут важливо уміло поєднати і перехід від старих процесів до нових таким чином, щоб виконавці не відчували дисгармонії робочої обстановки і не знаходились у стані стресу.

Плавність переходу багато в чому визначається ступенем ретельної підготовки робіт.

Характерні фігури перебудови:

- 1) керівник проекту перебудовизначається один із вищих управляючих фірми. Крім організаційних обов'язків на нього покладаються ідеологічне обґрунтування проекту, створення загального духу новаторства, ентузіазму і відповідальності.
- 2) управляючий процесом перебудови здійснює оперативне керівництво проектом в цілому, часто формально є замісником керівника. У його функції входять розробка методик і інструментів перебудови, навчання і координація діяльності менеджерів процесів, допомога в організації

робочих

команд.

3) менеджери процесів відповідальні за перебудову конкретних ділових процесів. Якщо в організації не виділені процеси як такі, то менеджерами процесів стають функціональні менеджери. Менеджер формує команду для перебудови “свого” процесу і забезпечує умови її роботи. Також він здійснює функції спостереження і контролю.

4) здійснюють процес перебудови робочі команди очолювані менеджерами процесів. У склад робочих команд входять як співробітники фірми (методисти, адміністратори, групи забезпечення якості, документування, координації), так і зовнішні учасники (консультанти і розробники).

Якщо причина перебудови - у зовнішніх сферах діяльності підприємства, то зміни можуть стосуватись характеру і рівня ділової активності, організаційно-правової форми, структури власності і джерел фінансування, м/н операцій, політики злиття і придбання інших фірм, типу і ступеня диверсифікації, ринкової і збутової політики і т.д. Протиріччя у технологічній сфері викликають до життя програми оновлення обладнання, впровадження нових технологічних процесів, у тому числі у сфері управління (оргтехніка, комунікації і т.д.). Розбіжність в адміністративній сфері призводять до змін методів управління, організаційних принципів, мотивів і інших елементів фірмової культури.

Залежно від того, що поставлено у центр перебудови, виділяють такі її типи, як переорієнтація, реструктуризація, реінжиніринг і регенерація. Так, якщо в результаті перебудови радикально змінюється структура фірми, то кажуть про реструктуризацію, при радикальній зміні пріоритетів - про переорієнтацію; зміни, пов'язані не стільки із зовнішніми проявленнями, скільки із внутрішньою трансформацією, відносяться до реінжинірингу.

Стили перебудови розрізняються в основному за типом зусиль, необхідних для їх здійснення. Реструктуризація потребує переважно

формалізованих дій і майже не пов'язана з мотивацією персоналу. Навпаки, переорієнтація є слабо формалізованим процесом, що потребує, однак, сильної мотивації. Найскладнішим процесом є регенерація, що супроводжується найзначнішим обсягом робіт як у сфері формалізованих дій, так і по мотивації персоналу. Реінжинірінг характеризується за обома розглядуваними критеріями як проміжний процес.

Процес	Обсяг зусиль у сфері формалізованих дій	Обсяг зусиль по мотивації персоналу
<i>Реструктуризація</i>	високий	низький
<i>Переорієнтація</i>	низький	високий
<i>Реінжинірінг</i>	середній	середній
<i>Регенерація</i>	високий	високий

Результати перебудови можуть бути оцінені як зміна спроможності організації виявляти і вирішувати проблемні ситуації (результативність) і як покращання співвідношення “випуск-затрати” (ефективність). З цієї точки зору “чемпіоном” є регенерація, що відрізняється максимальними результативністю і ефективністю. Переорієнтація, володіючи також високою результативністю, значно менше впливає на ефективність. Проведення реінжинірінгових процедур різко підвищує ефективність, але слабо впливає на результативність. У свою чергу процедура реструктуризації має середній бал за обома критеріями.

Процес	Результативність	Ефективність
<i>Реструктуризація</i>	середня	середня
<i>Переорієнтація</i>	висока	низька
<i>Реінжинірінг</i>	низька	висока
<i>Регенерація</i>	висока	висока

Співставлення двох вищенаведених таблиць показує, що не має абсолютно кращих або гірших методів перебудови - кожний має свої сильні і слабкі сторони, а вибір повинен здійснюватись, виходячи із ситуації, у якій знаходиться конкретне підприємство.

У загальному виді відношення до перебудови може бути сформульовано з точки зору конкурентної боротьби. Якщо в процесі перебудови ігноруються цінності споживачів, то вона може бути охарактеризована як надлишкова, а у випадку значних вкладень для досягнення кращих показників, ніж у конкурентів - небезпечною, так як даремно виснажує фірмові ресурси. Якщо ціль перебудови у забезпеченні цінностей покупців, то отримання незначних переваг дає підставу вважати перебудову додатковою, але не першорядним заходом, так як потенційний покупець залишається у сфері впливу конкурентів, у випадку ж створення серйозних переваг будуть досягнуті цілі підприємства і таку перебудову можна назвати вирішальною.

Успіх перебудови супроводжує ряд передумов. Серед них виділяються:

- 1) розуміння і прийняття необхідних змін;
- 2) потреба підвищення гнучкості;
- 3) спроможність змінювати культуру.

Аналіз досвіду реалізації реінжинірингових процедур 16 великими західними фірмами дозволяє сформулювати матрицю, в основі якої основним умовам успіху перебудови співставлені обумовлюючі їх фактори (див. таб.). Найбільшого значення мають зовнішні зв'язки фірми (з постачальниками, споживачами, посередниками), наявність у них чітких цілей, створення комплексних команд управляючих і навчання персоналу; велику роль відіграють також наявність сильного лідера, підготовка програм стимулювання персоналу і встановлення чітких ролей і відповідальності.

Умови	Фактори						
	Зв'язки	Лідер	Цілі	Команди	Стимулювання	Навчання	Ролі
1	+	+	+	+	-----	+	-----
2	+	----	+	+	+	+	+
3	+	+	+	+	+	+	+

Найскладнішою є оцінка вигоди від перебудови. Її доцільно проводити з точки зору вимірювання конкурентоспроможності фірми, формування її ланцюгу цінності. Схема оцінки виглядає у цьому випадку наступним чином.

Виділяються ключові процеси, що визначають ланцюг цінності фірми:

- основна діяльність, у тому числі розробка нових продуктів і технологій, виробництво, збут, післяпродажне обслуговування;
- допоміжна діяльність, у тому числі фінансування, матеріально-технічне забезпечення, робота з персоналом, інформаційне забезпечення, менеджмент;
- ланцюги цінностей постачальників;
- ланцюги цінностей каналів збуту.

Основні принципи організації процесу перебудови:

1. процес перебудови потребує не лише заходів щодо підготовки і здійснення, але й уваги вищого керівництва;
2. необхідно координувати процес перебудови із звичайною діяльністю організації. Звичайна проблема – оптимальний розподіл обмежених ресурсів, зокрема кадрових;
3. відмінності у мотивації співробітників і структурних підрозділів найбільш яскраво проявляються у нестабільному середовищі перехідного періоду, що виявляє різнонаправленість їх прагнень. У цій ситуації керівництво повинно протистояти одностороннім поглядам на виникаючі складні комплексні проблеми і координувати діяльність, пов'язані із змінами;
4. управління змінами включає в себе прийняття і проведення в життя рішень про початок і систематичне ведення перебудови, заходах по подоланню опору і організації підтримки.

Адаптивні можливості людини великі, і, як правило, через певний час зміни приживаються і їх сприймають як щось природне. Все ж досить часто зміни (особливо внутрішні, що потребують перебудови поведінки) викликають більший або менший опір. Він легко передбачається, коли зміни торкаються інтересів людей, зменшуючи їх владу, збільшуючи трудове навантаження і т.п. Найважливіші фактори, що обумовлюють таку ситуацію:

- відсутність упевненості у необхідності змін;
- незадовільність змінами, що насаджуються зверху;
- незадоволеність несподіванками;
- небажання приймати непопулярні рішення;
- страх зазнати невдачу (поразку), не виконати поставлені задачі;
- порушення встановленого порядку, звичок і взаємовідносин.

Зміни можуть носити еволюційний, природний характер, а можуть бути і революційними, виникати як відповідна реакція на зовнішні виклики. В обох випадках мова йде про реактивний тип поведінки організації.

Важливо спланувати процес перебудови так, щоб вона здійснювалась у відповідності з реальними потребами компанії і з мінімальними витратами.

- При плануванні змін доцільно знайти відповіді на питання:
- як впливають зміни зовнішнього середовища на фірму?
 - що потрібно здійснити для досягнення основних цілей фірми?
 - що відбудеться, якщо необхідні заходи не будуть здійснені?
 - які зміни ми спроможні здійснити (об'єктивно чи суб'єктивні)?
 - як повинні бути сплановані зміни за часом, щоб вони могли бути нормально сприйняті організацією?

За ступенем участі співробітників у процесі змін можна виділити нав'язані зміни, зміни із залученням співробітників в процес змін (із співучастю) і зміни із використанням переговорів.

Досвід перебудови організацій показує, що дуже важливим є успішний початок. Недостатньо просто прийняти своєчасне рішення і правильне рішення про необхідність змін, розподілі прав і обов'язків у цьому процесі.

Необхідна наявність в організації новаторів - людей з критичним мисленням, що люблять і спроможні експериментувати, і які впливають на інших не розмовами про зміни, а особистим прикладом, успіхом свого способу дії.

На практиці використовуються різні організаційні форми управління змінами. Нові організаційні структури можуть носити тимчасовий характер, а можуть стати ядром майбутньої організаційної структури. Популярною формою управління змінами є спеціальні проекти і завдання. У цьому випадку не створюється особлива структура, але в рамках діючої системи співробітнику або цілому підрозділу керівництвом дається додаткове спеціальне завдання тимчасового характеру. У якості тимчасових організаційних структур використовуються цільові (робочі) групи. Вони використовуються або ж на одному із етапів перебудови, або ж на протязі всього процесу для його планування і координації.

Контроль за ефективністю робочої групи посилює такий захід, як визначення терміну закінчення її діяльності.

Для вимірювання ефективності змін використовується метод контрольної групи. Успішність перебудови організації потребує синхронізації процесу організаційних перетворень і психологічних здвигів (зсувів) у колективній свідомості.

Для кожної галузі характерний особливий темп змін. Разом з тим кожна організація повинна вибрати свій власний темп змін. Ефективність процесу змін підтримується орієнтацією співробітників і всього процесу в цілому на пріоритетні цілі. Це допомагає концентрувати обмежені ресурси на найперспективніших напрямках. У підсумку, мотивація персоналу може бути посилена, якщо люди знають, що нововведення заохочуються високими преміями за раціоналізаторство.

На характер змін досить сильно впливають культурні особливості, характерні для даної країни, для корпорації в цілому і окремих її частин, а також професійних груп, що затронуті перебудовою.

Важко вказати всі особливості національної культури, що впливають на менеджмент. Найважливішими є: розподіл соціальних ролей і їх статус; критерії успіху і досягнень в економічному і соціальному житті; повага до віку і старшинства; роль традиційних органів влади і лідерів; співвідношення демократичних і автократичних традицій; співвідношення індивідуалізму і колективізму; пріоритет духовних чи матеріальних цінностей; почуття обов'язку і відданості по відношенню до сім'ї, клану і етнічної групи; характер соціалізації і комунікації; прийнятність і форми зворотного зв'язку, оцінки і критерії; значення релігії у громадському житті і вплив її на економічну діяльність; відношення до інших культур, релігій, етнічних груп, меншостей; відношення до соціальних, технологічних і інших змін; поняття часу і простору.

Комунікації в процесі перебудови можуть полегшуватись наявністю спільної професійної або організаційної культури. Професійна культура визначається змістом професійної діяльності, роллю її представників у суспільстві і формується на базі однотипних навчальних програм. Багато особливо успішно функціонуючі компанії мають свою власну культуру. Ця культура представляє собою специфічну суміш цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які у такому поєднанні властиві лише даній організації.

До специфічних культурних цінностей організації належать:

- місія і імідж організації (наприклад, високий рівень технології, найвища якість, лідерство у своїй галузі, дух новаторства, відданість професійним ідеалам і т.д.);
- старшинство і влада (посадові повноваження, неформальний особистий вплив, повага старшинства і влади, старшинство як критерій надання владних повноважень);
- розмежування компетенції між підрозділами і керівними працівниками (наприклад, повноваження відділу кадрів, розподіл функцій між замісниками керівників організації, роль і функції служби маркетингу, НДДК відділів,

планового і виробничого відділів);

- відношення до співробітників (турбота про людей і їх потреби);
- повага до індивідуальних прав (навчання і можливості підвищення кваліфікації, кар'єра, справедливі принципи оплати, система мотивації);
- рівноправність жінок (відсутність дискримінації, відношення до роботи жінок на керівних посадах, спеціально призначені для жінок посади і недоступні їм особливі пільги);
- критерії вибору на керівні і контролюючі посади (старшинство або ефективність роботи, стилі лідерства, пріоритети при внутрішньому виборі; політичні, етнічні, національні і інші критерії; вплив неформальних відносин і утворювань);
- організація роботи і дисципліна (свідома або "палочна" дисципліна), пунктуальність, режим роботи (фіксовані часи або гнучкий графік), гнучкість у виконання роботи (переміщення працівників і функції по робочим місцям) і використання нових форм організації роботи);
- стиль керівництва (патерналізм, авторитарний, консультативний або співпраці; використання комітетів і цільових груп; особистий приклад; спроможність до адаптації);
- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації, індивідуальне або колективне прийняття рішень; необхідність консенсусу);
- інформаційна система (інформованість співробітників, швидкість проходження інформації);
- характер контактів (надання переваги особистим або письмовим комунікаціям, жорсткість або гнучкість у використанні наявних каналів; значення, що надається формальним аспектам; доступність вищого керівництва; спосіб і характер проведення зборів);
- соціальні відносини (хто з ким спілкується під час і після роботи, соціальні бар'єри і умовності, особливі умови, наприклад окрема столова для керівництва або закритий клуб);

- спосіб вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту, спроможність до компромісу, надання переваги офіційним або неофіційним шляхам рішення, участь вищого керівництва);
- оцінка ефективності роботи (формальна або справжня, таємна або відкрита, хто дає, ким і як використовуються результати оцінки);
- залучення (прихильність керівництва і персоналу цілям і політиці організації, лояльність і дух єдності, задоволення роботою).

Макроперебудова

У багатьох галузях конкуренція, затрати на НТ розробки, реорганізацію виробництва і освоєння ринку досягли таких масштабів, що проблема об'єднання, злиття навіть дуже крупних фірм стала питанням виживання. Характерними прикладами цього є хвиля нещодавніх зливань провідних фірм світової фармацевтичної промисловості і стратегічні альянси в авіабудуванні (як у Європі, так і в Азії).

Придбання діючих компаній дозволяє швидше і з меншими затратами завоювати певну частку ринку. У деяких випадках (існує патентний захист, митні тарифи і т.п.) поглинання (злиття) є фактично єдиною можливістю виходу на ринок.

Обов'язковою умовою успіху подібної стратегії розвитку є виконання наступних умов:

- 1) галузь, у яку направляються інвестиції, повинна оцінюватись як приваблива у поточний момент або в недалекому майбутньому. Ігнорування цієї умови є найпоширенішою причиною невдач при будь-якій політиці злиття/поглинання;
- 2) затрати на подолання вхідних бар'єрів не повинні з'їдати майбутні прибутки;
- 3) взаємодія придбаних підприємств із уже наявними повинно давати конкурентні переваги хоча б одному із партнерів по угоді, а краще – обом.

Висновок

Транснаціональна корпорація (ТНК) — це міжнародна фірма, яка має свої господарські підрозділи у двох або більше країнах і керує цими підрозділами з одного чи декількох центрів на основі такого механізму прийняття рішень, який дозволяє проводити узгоджену політику й загальну стратегію, розподіляючи ресурси, технології і відповідальність для досягнення найвищого результату — прибутку.

Нові умови на світовому ринку примушують ТНК здійснювати перебудову своєї організаційної структури в напрямі розкрупнювання підприємств і децентралізації управління підприємствами, переходу від вертикально-ієрархічної до горизонтальної організаційної структури, котра характеризується малою кількістю рівнів управління і широким обсягом управління на кожному рівні. Горизонтальна організаційна структура застосовується нині як на головному підприємстві, так і на зарубіжних філіях та дочірніх підприємствах. Відносини з філіями дедалі частіше будуються на принципі децентралізації управління. З'явилася система "Центрів прибутку" ("Profit Centres") суть якої полягає в тому, що фірма фактично розпадається на певну кількість субпідприємств, котрі самостійно виготовляють продукцію, купують необхідні для її виробництва сировину та матеріали і незалежно від інших відділів продають продукцію.

Акціонерна організація міжнародного бізнесу дає змогу створювати "сіткову" структуру ТНК шляхом об'єднання великої кількості самостійних фірм через взаємне володіння акціями. У рамках "мережі" її учасники зберігають юридичну самостійність і широку ступінь свободи в господарській діяльності в рамках єдиної загальностратегічної мети "мережі" - підвищення конкурентоспроможності по відношенню до фірм, що не входять до даної "мережі". Характерною рисою ТНК із "сітковою"

організаційною структурою є інтернаціональний (багатонаціональний) капітал та груповий наднаціональний контроль.

Залежно від того, що поставлено у центр перебудови, виділяють такі її типи, як переорієнтація, реструктуризація, реінжиніринг і регенерація. Так, якщо в результаті перебудови радикально змінюється структура фірми, то кажуть про реструктуризацію, при радикальній зміні пріоритетів - про переорієнтацію; зміни, пов'язані не стільки із зовнішніми проявленнями, скільки із внутрішньою трансформацією, відносяться до реінжинірингу. Стили перебудови розрізняються в основному за типом зусиль, необхідних для їх здійснення. Реструктуризація потребує переважно формалізованих дій і майже не пов'язана з мотивацією персоналу. Навпаки, переорієнтація є слабо формалізованим процесом, що потребує, однак, сильної мотивації. Найскладнішим процесом є регенерація, що супроводжується найзначнішим обсягом робіт як у сфері формалізованих дій, так і по мотивації персоналу. Реінжиніринг характеризується за обома розглядуваними критеріями як проміжний процес.

Список використаної літератури:

1. Боринець С. Я. Міжнародні валютно-фінансові відносини: Підруч. для студ. вузів. — К.: Знання, 1999
2. Будзан Б. Менеджмент в Україні: Сучасність і перспективи. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002
3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. — К.: Всеуито: Наук. думка, 2001
4. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учеб. пособие: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2000
5. Економіка зарубіжних країн: Підруч. / А. С. Філіпенко, В. А. Вергун, І. В. Бураківський та ін. — 2-ге вид. — К.: Либідь, 1998
6. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника: 50 перевірених способів вирішення проблем: Пер. з англ. — К.: Всеуито: Наук. думка, 2001
7. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Циганкова Т. М. Міжнародна економіка: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999
8. Міжнародні економічні відносини: Навч. посіб. для студ. вузів / В. В. Козик та ін.— Львів: Львівська політехніка, 1999.
9. Світова економіка . Підручник / Під. ред. А.С. Філіпенко, В.С. Будкін. К. - 2000
10. Транснаціональні корпорації: Навч. посібник / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. — К.: Таксон, 2001
11. Хажински А. Гуру менеджмента: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2002
12. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998
13. Циганкова Т.М., Петрашко Л.П., Кальченко Т.В. Міжнародна торгівля: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2001

