

К.е.н., професор, Новак В.О.,
К.е.н., професор, Родченко В.В.
Національний авіаційний університет України, м.Київ

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ ТА КРИТЕРІЙ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

В статті стисло розглянуті проблеми розвитку міжнародної корпорації, напрями організаційних перетворень а також різноманітні критерії ефективності організаційного розвитку міжнародних корпорацій.

Під організаційним розвитком розуміють процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є упорядкування складової господарчої діяльності і перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєдіяльності та адаптації до змін у навколишньому середовищі [5].

Довгостроковий розвиток міжнародної корпорації в умовах динамічного зовнішнього середовища міжнародного бізнесу передбачає вдосконалення управлінської системи. Спрямованість цього процесу забезпечується розробкою і поетапною реалізацією довгострокової концепції організаційного вдосконалення.

Ця концепція дозволяє не тільки керувати організаційними перетвореннями, але й передбачати напрями вдосконалення. Несвоєчасність або затримка організаційної перебудови в управлінні корпорацією приводить до зниження ефективності її функціонування.

Джерелом будь-яких змін є невідповідність окремих частин системи. Міжнародні корпорації являють собою відкриту систему, включену до значної кількості зв'язків з різними суб'єктами господарювання і суспільства в різних сферах (політичній, інвестиційній, адміністративній, ринковій, суспільній).

У політичній сфері виникають протиріччя між державною економічною політикою та інтересами міжнародних корпорацій, яких не влаштовують рівень оподаткування, заходи державного регулювання бізнесу і політичного

протекціонізму.

В **інвестиційній** сфері існує проблема не відповідності інтересів власників і керуючих у зв'язку з вибором різних напрямів розподілу прибутку.

В **адміністративній** сфері виникають конфлікти між адміністрацією і найманими робітниками з приводу планування кар'єри, диференціації заробітної плати у зв'язку з розбіжностями в економічних умовах країн базування та управлінській культурі. Спостерігається неузгодженість у розподілі відповідальності і повноважень між співробітниками.

У **ринковій** сфері кризові явища в економіці країни базування змушують здійснювати реструктуризацію бізнесу використовувати форми фінансових відносин партнерами, які не властиві материнській компанії.

У **суспільній** сфері основними причинами організаційних змін є діяльність профспілок, які перешкоджають процесам злиття або поглинання компанії.

Невідповідність інтересів у різних сферах є причиною виникнення криз у міжнародних корпораціях. Кризи мають не тільки негативний і рушійний характер, але й несуть у собі потенціал змін і є основою для навчання. Зіткнення з потребами, а також вимірні наслідки кризи змушують керівництво переглядати власні бачення корпорації, що дозволяє мобілізувати зусилля, спрямовані на зміни. Несвоєчасне виявлення кризових явищ обмежує сферу діяльності щодо їх подолання (рис.1).

Можливість виникнення кризових ситуацій визначається самим розвитком – мінливістю як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій спрямований на розробку і здійснення комплексу заходів щодо підтримки конкурентних переваг, забезпечення довгострокового існування. Особливе значення має попередження кризових ситуацій.

Глибина організаційних перетворень визначається особливостями функціонування міжнародних корпорацій і припускає виділення формальних і неформальних факторів організаційного розвитку.

Формальні фактори спостережливі, раціональні та орієнтовані на структурні аспекти функціонування міжнародних корпорацій: організаційну стратегію, склад власників, структуру і систему управління, бізнес-процеси, структуру капіталу.



Рис.1 Передумови виникнення кризи в міжнародних конкуренція [3]

Вплив на **неформальні фактори** організаційного розвитку припускає втручання й сприйняття індивідуальних ролей, міжособистісні і між групові відносини (норми і санкції, взаємодії та установки).

Міжнародні корпорації для підвищення рівня конкурентоспроможності постійно вносять корективи до своєї господарської діяльності. Деяким корпораціям вдається вловити напрями зовнішніх змін і виживати завдяки або всупереч дії нових обставин.

Управління змінами – це сукупність методів щодо планування, організації і контролю за змінами у сфері стратегії, виробничих процесів, структури управління і культури корпорації. Існує ряд моделей, які характеризують поведінку компанії в кризовій ситуації і відповідні варіанти управління нею, які розрізняються за способом і часом реагування на загрозу: реактивне, активне і планове.

Планова поведінка, яка застосовується на прогнозуванні, відрізняється від реактивної і активної тим, що з самого початку розглядається можливість вживання і стратегічних, і оперативних заходів.

Для оцінки ефективності організаційного розвитку корпорації виділяють індикатора ефективності і зведення параметра часу: короткострокові, середньострокові і довго строкові (рис.2).

Критеріями короткострокової ефективності є продуктивність (прибуток, обсяг продажів, ринкова частка, кількість клієнтів які обслуговуються), **якість** (задоволеність споживачів, спектр послуг), **ефективність** (вартість одиниці продукції, збитки, час простою,

співвідношення продукту і затрат, обсягу виробництва, часу, рентабельність продажі, прибутковість акціонерного капіталу), **гнучкість** (використання гнучких виробничих технологій, комп'ютерної техніки, роботів) і **задоволеність** (плинність кадрів, запізнення скарги, становлення працівників до дорученої справи).

Середньострокові показники відображають більш тривалий часовий горизонт. вони представлені такими складовими: конкурентоспроможність і розвиток, до якого відносять складові соціальної відповідальності в тому числі програми навчання для персоналу.

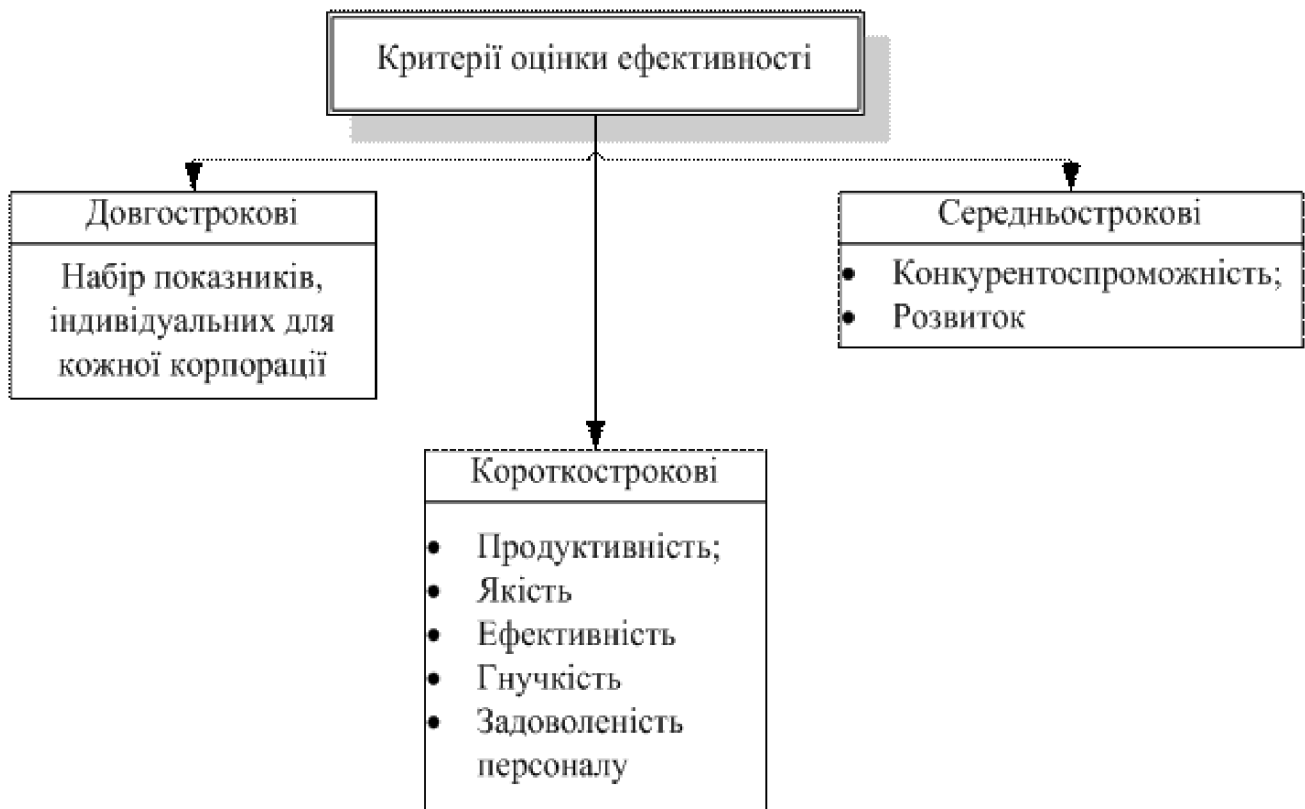


Рис.2 Критерії оцінки ефективності організаційного розвитку міжнародних корпорацій.

У довгостроковому плані корпорації прагнуть до лідерства на ринку або до скорочення відставання від конкурентів. Кожна корпорація розробляє свої варіанти набору показників, або відображають особливості її структурних одиниць і особливості програм розвитку.

Виділяють кілька типів організаційних перетворень: переорієнтація, реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, трансформація.

Переорієнтація корпорація відбувається завдяки зміні пріоритетів, політики та організаційної стратегії.

Реорганізація здійснюється в результаті злиття, приєднання поділу,

виділення, перетворення економічних агентів та інших організаційних форм. Вона передбачає зміну організаційно-правової форми одного з економічних суб'єктів, структури акціонерного капіталу, майнового комплексу.

Реструктуризація передбачає радикальну зміну оргструктури корпорації шляхом скорочення числа ієрархічних рівнів управління, зміни в напрямі підпорядкованості, розширення зовнішніх організаційних зв'язків.

Реінжиніринг являє собою оптимізацію процесів за допомогою їх фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування для різкого, стрибкоподібного покращення вирішальних показників діяльності компанії, таких як вартість, якість, обслуговування і темпи.

Нові процеси звичайно мають відмінні властивості. До них відносять горизонтальний (кілька операцій поєднують в єдину) і вертикальне стискання процесу (виконавців, яким делегована частина владних повноважень, приймають самостійні рішення), поєднання або розпаралелювання частини раніше послідовних робіт, зменшення перевірок і управлінського впливу, мінімізація погоджень, перевага змішаного, централізованого, децентралізованого підходу. Реінжиніринг завжди ініціюється зверху вниз.

Трансформація це комбінована (повна або часткова) перебудова міжнародної корпорації, що охоплює всі або кілька напрямів перетворень, включаючи і неформальні аспекти.

Кожен із типів організаційних перетворень має свої слабкі та сильні сторони, а вибір здійснюється на основі аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Вибір стратегії організаційного розвитку визначається такими факторами: привабливістю галузі, сильними і слабкими сторонами корпорації та її структурних одиниць, їхньою конкурентоспроможністю.

Виділяють дві основні стратегії організаційного розвитку: стратегії розширення і скорочення бізнесу.

Стратегії розширення і скорочення сфери діяльності, а також внутрішнього розвитку в розвитку в рамках корпоративного стратегії здійснюється в різних організаційних формах, наведених на рис. 3.



Рис. 3. Організаційні форми реалізації стратегії розвитку

Ефективна реалізація програм організаційного розвитку в міжнародних корпораціях і їх структурних одиницях досягається у разі дотримання наступних умов:

- 1) достатня кількість часу і ресурсів для реалізації програми розвитку;
- 2) покладання на менеджерів певних зобов'язань, що зберігаються на всіх етапах реалізації проекту;
- 3) забезпечення залученого персоналу інформацією, що дозволяє свідомо брати участь у перетвореннях і бачити взаємозв'язок між зусиллями і

- цільми;
- 4) забезпечення зв'язку зусиль з системами винагороди й оцінки;
 - 5) складання програм організаційного розвитку на основі діагностики проблеми й узгодження з умовами зовнішнього і внутрішнього середовища;
 - 6) оцінка перетворень здійснюється на всіх етапах втручання.

Організаторами змін виступають консультанти, як зовнішні, які працюють тільки в період перебудов чого процесу, так і внутрішні, якими є не традиційно мислячі співробітники компанії або групи фахівців для діагностики проблем і розробки програм.

Висновки. Організаційний розвиток є організацію удосконалення міжнародної конкуренції, метою якого є перетворення факторів організаційного розвитку. Організаційні перетворення здійснюється за допомогою впливу на формальні та не формальні фактори розвитку.

Реалізація програми організаційного розвитку забезпечується залучення співробітників до прийняття перетворень, відповідною їх мотивацією і наявністю зворотного зв'язку.

Список літератури

1. Громова Н.Т. Организационное поведение. М.; Юнити, 2005. – 384 с.
2. Гін Чарльз В.Л. Міжнародний бізнес. Конкуренція на глобальному ринку. Пер з англ. К, 2001. – 856 с.
3. Дроздова Г.М. Менеджмент внешнеэкономической деятельности предприятия. Донецк, 2001. – 154 с.
4. Міжнародний менеджмент (Під редакції Чернеги О.Б.), К.: 2006. 591 с.
5. Портер М. Международная конкуренция. /Пер., с англ. – М.; Международные отношения, 2001. – 965 с.