

ЕВОЛЮЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ДО УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

ФРОЛОВА Т. О.

кандидат економічних наук

Київ

З розвитком і поглибленням взаємозв'язків і взаємозалежностей між країнами, посиленням міжнародного характеру господарської діяльності значною мірою пов'язані і сучасні тенденції світового менеджменту. Услід за переходом більшості постіндустріальних країн до відкритої економіки, стрімким зростанням ролі транснаціональних корпорацій у світовій економіці, розвитком міжнародного підприємництва розвивалася й інтернаціоналізація управління. Це викликало багато нових питань в управлінській теорії та практиці. Це виключно нові питання, які поставила перед управліннями реальна практика в кінці ХХ століття, в епоху глобалізації, вирішити які можна лише за умови формування **якісно нової системи управління**, адекватної вимогам глобальної ефективності бізнесу, – **системи міжнародного менеджменту** [1, с. 35 – 36].

Дослідження функцій управління як основних категорій технології менеджменту підприємств взагалі і акціонерних товариств зокрема знайшли своє відображення у працях Р. Акоффа, І. Ансоффа, А. Аккера, Альберта М. Хедоурі, В. Базилевича, Д. Баюри, О. Вакульчик, З. Варналія, А. Гальчинського, В. Гейця, Р. Герасименко, В. Євтушевського, П. Єщенка, Ю. Касимова, Г. Козаченко, О. Кузьміна, Ю. Лупенка, А. Мазараки, І. Малога, М.Г. Мескона, В. Міщенко, Б. Ніла, Р. Пайка, Є. Панченка, Ю. Петруні, О. Рибалкіна, С. Румянцева, М. Рупняк, А. Сірка, Ф. Хміля, А. Шегди, А. Яковлева та ін. Проте теоретико-методологічні та практичні аспекти функціонального підходу до міжнародного, глобального менеджменту ще недостатньо досліджені та розроблені. Нерозв'язаність багатьох проблем значною мірою пов'язана зі специфікою і різноманітністю видів діяльності корпорацій, що безпосередньо пов'язані з її виходом на зовнішні ринки, у зовнішнє міжнародне середовище, що потребує адаптації.

Мета роботи полягає у дослідженні еволюції функцій менеджменту, визначенні їх ролі в підвищенні ефективності управління компанією, а також у аналізі функцій управлінської діяльності на сучасному етапі в міжнародних корпораціях.

Практика управління така ж стара, як і людське суспільство. Саме з цієї причини неможливо точно визначити час виникнення перших елементів управління. Можна лише будувати різного роду припущення, засновані на більш-менш достовірних думках і відомостях.

Функції управління являють собою складові частини складного і необхідного процесу – *процесу управління*. М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі відмічають,

що більшість експертів у галузі управління сприймають таке його визначення: управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для постановки та досягнення цілей організації [2]. Функції управління або менеджменту характеризують той або інший напрям активності взаємодії об'єкта та суб'єкта системи управління (переважно дії суб'єкта на об'єкт). Вони займають одне з провідних місць в управлінській діяльності. Впродовж історії управління діяльністю розвивалося від управління по інтуїції до раціонального, логічного, науково обґрунтованого процесу управління.

Спеціалісти з теорії управління виділяють різні функції, а також їх різні класифікаційні критерії. Під *функцією менеджменту* традиційно розуміють конкретний вид управлінської діяльності, що здійснюється спеціальними прийомами та способами, а також відповідну організацію робіт.

Усвідомлення важливості управлінських функцій відбулося ще на світанку світової історії, коли 6000 років тому древні єгиптяни визнали необхідність планування, організації і контролю. У 1800-х рр. до н. е. цар Хаммурапі ввів використання письмових документів, свідків для введення системи контролю. У 1491 р. до н. е. древніми євреями була розроблена концепція організації, а в 600-х рр. до н. е. вавилонський правитель Навуходоносор запровадив матеріальне стимулювання праці. Близько 400 р. до н. е. персидський цар Кір провів дослідження мотивації, створив плани і методи обробки даних. Проблема організації, планування, керівництва і контролю займалися також древньокитайські вчені Мен-Цзи і Сунь-Цзи, які розробили принцип спеціалізації праці, ввели систему норм і стандартів [3, с. 23]. Проте наукове вивчення функцій управління розпочалося лише на початку ХХ століття, завдяки Ф. Тейлору, А. Файолю, П. Друкеру.

Ранній період розвитку теорії управління характеризується, у першу чергу, слабкістю системи управління підприємством, невизначеністю функцій управління. Це обумовлено, в основному, тим, що в одній особі об'єднувалися власник і керівник, наслідком чого була незначна чисельність керівників і відсутність спеціалізації в здійсненні управлінських завдань.

У результаті відокремлення власника підприємства від процесу управління виробництвом, що сталося після розпаду фабричної системи організації праці і виникнення крупного машинного виробництва, з'явився спеціалізований апарат управління, у завдання якого входили контроль за діяльністю рядових членів організації та проведення заходів, сприяючих підвищенню ефективності їх роботи.

Однією з перших теоретичних шкіл, що розглядають проблеми теорії організації, стала так звана класична школа наукового управління. Засновником американської класичної теорії управління прийнято вва-

жати Фредеріка Тейлора. У межах цієї теорії Тейлор (1856 – 1915) може бути визнаним засновником руху, відомого під назвою «наукова організація праці». Ло-зунгами цього напрямлення стали: «координація», «інтеграція» й «контроль». Довівши важливість застосування на практиці методів наукової організації праці, Тейлор сформулював обов'язки адміністрації і вперше показав, що саме вона має брати на себе всю ініціативу щодо планування, організації праці, навчання персоналу аж до підбору знарядь праці на кожному робочому місці. А всі працівники повинні строго виконувати закріплені за ними завдання. Обґрунтування необхідності управління працею, заміни грубо практичних методів виробництва строго науковими, стимулювання працівників з метою формування у них зацікавленості у високих результатах праці – найбільш характерні новації школи наукового управління Ф. Тейлора [4].

Тейлор визнавав, що його підхід не містить яких-небудь нових принципів наукових положень, і вважав, що теорія наукового управління «збирає всі традиційні знання, накопичені попередніми поколіннями керівників, і редукує їх у вигляді правил, законів, формул» [5]. У підході Тейлора по вдосконаленню управління організацією пріоритет відданий інженерним рішенням. У рамках цієї теорії всі відхилення від «раціональності» розглядаються як небажані наслідки, помилки, неточності, які можуть бути усунені на основі розрахунків і чисто інженерних рішень.

Якщо Тейлор розглядав, в основному, цеховий рівень організації виробництва, то Анрі Файоль – вищий адміністративний. Він концептуалізував функціональний підхід до управління підприємством, виділивши шість груп операцій (істотних функцій), властивих будь-якому підприємству: технічну, комерційну, фінансову, страхову, облікову та адміністративну. Особливу увагу Файоль приділяв адміністративній функції, яку він також називав функцією управління, виділяючи п'ять її елементів: *передбачення, організація, розпорядництво, координування та контроль*.

Саме Анрі Файоль (*Henri Fayol*) (1841 – 1925) об'єднав ідеї функціональної адміністрації Тейлора та старий принцип єдиноначальності, внаслідок чого отримав нову схему управління, яка і лягла потім в основу сучасної теорії організації. Історично ці функції означали важливий крок вперед. Функції, що описані А. Файоєм у 1916 році в монографії «Загальний і промисловий менеджмент» («*General and Industrial Management*»), до сих пір є невід'ємною частиною сучасної концепції теорії управління. Пізніше ці функції були узагальнені Файоєм А. до чотирьох, які найчастіше зустрічаються в сучасній літературі по менеджменту:

- 1) *планування*, що включає в себе вибір цілей та плану дій по їх досягненню;
- 2) *організація*, за допомогою якої відбувається розподіл завдань між окремими підрозділами або працівниками та встановлення взаємодії між ними;
- 3) *керівництво*, що направлене на мотивування виконавців до здійснення запланованих дій та досягнення поставлених цілей;

4) *контроль*, що полягає в співвідношенні реально досягнутих результатів з тими, що були заплановані [6].

Файоль не просто перерахував основні функції. Він заклав основи особливого напрямку в менеджменті – структурно-функціонального підходу. Функціональним його потрібно вважати тому, що управлінські функції – елемент всього каркасу управління – вихідна клітинка організаційної ієрархії. Структурним же підхід Файоля є тому, що функції визначають структуру організації, а не виступають якимсь доважком до неї.

Послідовники А. Файоля з адміністративної школи управління Л. Гьюлік і Л. Урвік запропонували концепцію (1937) з 7 функцій (*планування, організація, управління кадрами, керівництво, координація, облік і бюджетування*), а розроблена В. Хілем концепція (1968) містила всього 4 функції більш укрупненого формату, включаючи *формування політики та мети, планування, організацію та управління кадрами* [7].

Поряд з цим Ч. Барнард у роботі «Функції адміністратора» (1938) мінімізує склад функцій до трьох: визначення цілей організації з урахуванням мінливих вимог зовнішнього та внутрішнього середовища і формування цінностей організації та її внутрішньої культури; створення системи комунікацій, тобто ієрархічної та підзвітної структури, а також систем для передачі інформації як у вертикальному напрямку, так і між усіма індивідуумами та підрозділами; розробка відповідного набору стимулів для залучення й утримання персоналу, а також для забезпечення його прихильності до загальної мети [8].

Найбільш поширену інтерпретацію управлінських функцій запропонували М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі в посібнику «Основи менеджменту», виділивши *планування, організацію, мотивацію і контроль*. Однак відмовлятися від функції регулювання (координування) не виправдано, оскільки дослідження свідчать, що без неї не обходиться жоден управлінський процес. Наприклад, після контролювання відбувається зворотний зв'язок з метою усунення недоліків, відхилень, збоїв тощо, тобто регулювання; у процесі стратегічного планування після формування місії та визначення цілей організації, вибору стратегії обов'язково є оцінка розробленої стратегії шляхом її співставлення з місією організації. Що стосується функції координування, то цей важливий управлінський важіль реалізується у формі керівництва. Саме ці чотири функції осідають у свідомості нинішніх випускників вузів. Слухачі ж бізнес-школ, програм МВА більше орієнтуються на Пітера Друкера, який, висловлюючись про функції управління, виділяє: *управління бізнесом; управління менеджерами; управління персоналом і роботою*.

У минулому столітті бурхливе збільшення продуктивності праці призвело до неминучої кризи надвиробництва, глибокого економічного спаду 1929 – 1933 рр. і довгої депресії. Тоді стало очевидно, що функції управління, а відповідно і методи їхньої реалізації, не є незмінними, раз і назавжди сформованими. Повинен постійно відбуватися процес модифікації і поглиблення, обумовлений впливом об'єктивних чинників.

Першою альтернативою традиційній системі управління виступив японський стиль менеджменту, заснований на повазі до людей і суспільства, атмосфері співпраці, інтересі до нових знань і безперервному прагненні до вдосконалення. Виклик світовим ринкам з боку Японії дуже красномовно сформулював Коносуке Мацусіта: «Ми хочемо перемогти, а індустріальний захід хоче програти, і ви нічого не можете з цим зробити, тому що причини усередині вас самих. Ваші компанії побудовані на моделі Тейлора. І що ще гірше – це модель засіла у ваших головах. Ваші боси мізкують, а робітники крутять викрутки, і ви глибоко переконані, що це правильний спосіб управляти бізнесом. Суть менеджменту – доставити ідеї з голів босів в голови робітників. Ми – поза вашим розумінням. Ми переконані, що сучасний бізнес складний і важкий, виживання компаній в непередбачуваному середовищі усе більш супроводжується всілякими ризиками, жорсткою конкуренцією і небезпеками, тому стійке тривале існування компанії залежить від щоденної мобілізації кожної унції інтелекту» [9, с. 91].

Близько десятка років знадобилося американському менеджменту, щоб почати пропонувати свої ініціативи в сфері модернізації управління та збагачення змісту його функцій. Так, у 1980 р. професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер звернув увагу топ-менеджерів компаній на стратегію як ключовий чинник в конкурентній боротьбі на світових ринках. Інтерес до стратегії як найважливішої складової стійкого розвитку бізнесу та стратегічного управління з того часу значно виріс і залишається незмінно високим. Так була істотно розширена і адаптована до сучасних умов функція планування. Згодом партнери компанії «McKinsey» Т. Пітерс і Р. Вотерман вивчили бізнес-практики сорока трьох найбільших американських корпорацій із списку «Fortune 500», що демонстрували стійкий розвиток протягом 20 років і мали річний обіг більше одного мільярда доларів США. Результатом цього дослідження стала книга «У пошуках досконалості», що містила вісім основних принципів успішної компанії: ближче до покупця, продуктивність через людей, проста форма і невеликий управлінський персонал і ряд інших постулатів. У 1989 р. Р. Кемп концептуально оформив методологію бенчмаркінгу як метод безперервного вдосконалення на основі вимірювання і порівняння своїх результатів з аналогічними показниками конкурентів, партнерів, лідерів, пошуку кращої практики з подальшою адаптацією і вживанням її в своїй діяльності. Ця методологія значно покращує мотивацію працівників і забезпечує постійний контроль за результатами діяльності [9, с. 92 – 93].

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що весь цей час науковці спрямовували свої наукові інтереси лише на поглиблення змісту тих основних функцій управління, якими людство послуговується ось уже 6000 років.

Сучасне визначення управління включає всі файольовські функції. Процесом управління прийнято вважати свідомий, планований, такий, що направляється, координований та організований процес [10, с. 106].

Концептуальна модель функцій, що розроблена Файодем, виявилася настільки плідною, що дала життя багатьом сучасним школам і напрямам. Зокрема, школа управлінських процесів запозичила у Файоля функції планування і організації, розвинувши їх далі [11]. Після Другої світової війни набув поширення підхід, заснований на ідеї розділення функцій управління. Його називають делегуванням повноважень.

Подальший розвиток функціональних ідей Файоля йшов таким чином, що вони отримували нову інтерпретацію. Старе розуміння управлінських функцій і організаційної структури змінилося.

У колишньому Радянському Союзі виокремлювали функції планування, організування, координування, стимулювання, регулювання і контролювання. Розвиток глобалізації та укрупнення транснаціональних корпорацій призвели до змін в способах, методах та прийомах управління ними, до переходу від класичного менеджменту до поняття системного менеджменту.

Проте, не дивлячись на різноманітність видів функцій, для всіх процесів управління в організації характерна наявність однорідних видів діяльності.

Більшість науковців і практиків у сфері управління поділяють функції менеджменту на основні (загальні, або універсальні) та специфічні [2; 12].

Основні, або універсальні, функції властиві управлінню будь-яким підприємством. Вони ділять управлінську діяльність на ряд етапів або видів робіт, що класифікуються за ознакою черговості виконання в часі в цілях досягнення результату. До числа основних більшість авторів відносять такі функції: а) цілепокладання; б) планування; в) організації; г) координування (регулювання); д) стимулювання; е) контролю (облік, аналіз діяльності). Загальні функції визначаються поведінкою підприємства як господарюючого суб'єкта, певними діловими звичаями і чинним законодавством. Ці функції тісно пов'язані між собою в єдиному процесі управління. Незадовільна реалізація будь-якої з них, зокрема планування, організації або контролю, негативно позначаються на результатах діяльності підприємства в цілому.

До числа спеціалізованих включаються функції:

- ✦ аналітична функція по вивченню міжнародного ринкового середовища, середовища окремих країн і ринків, запитів споживачів зарубіжних ринкових сегментів;
- ✦ товарно-виробнича функція, що передбачає удосконалення та адаптацію товару до вимог іноземних споживачів конкретних країн та умов ринку країни виходу підприємства;
- ✦ збутова функція, що передбачає організацію збутових відділів на підприємстві та збутової мережі в країні виходу підприємства для просування товару;
- ✦ розробка цінової стратегії та формування цінової політики підприємства щодо товарів, що експортуються та імпортуються;
- ✦ рекламна робота підприємства на зовнішніх ринках, що передбачає участь у міжнародних ярмарках, виставках, застосування усіх видів реклами, для сприяння реалізації товарів [12].

Процеси глобалізації, активізація зовнішньоекономічних відносин призвели до значних змін в цілях, завданнях, методах і функціях управління. Різко змінилося відношення до власності, руйнувалися тривалі господарські зв'язки, що встановлювалися десятиліттями. Необхідною стала адекватна трансформація виробничих стосунків до конкурентних умов діяльності компанії. У зв'язку з цим відбуваються значні зміни характеру функцій управління корпорацією і реалії сьогодення роблять менеджменту новий виклик. Ряд важливих нових меж відрізняє сучасний ефективний менеджмент від традиційного менеджменту минулих років:

- ✦ інтелектуальний характер процесів ухвалення рішень;
- ✦ мережа команд;
- ✦ розгалуження колись єдиної системи загально-го менеджменту;
- ✦ інтенсивний розвиток і становлення самоврядування;
- ✦ зростання соціальної орієнтації менеджменту як усередині компанії, так і по відношенню до суспільства;
- ✦ використання інформаційних технологій.

У працях О. Кузьміна наголошено, що на сучасному етапі розвитку менеджменту потрібно виділяти п'ять загальних функцій: *планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання*. Щодо координування, то цей важливий управлінський важіль реалізують у формі керівництва, яке виступає об'єднуючою функцією, що здійснюють у всіх управлінських процесах на підприємстві [13, с. 64].

Таким чином, незважаючи на свою важливість, актуальність і затребуваність функціональної картини, сучасне управління базується на застарілих уявленнях і при цьому вивчається вкрай недостатньо, що обумовлює необхідність подальшого розвитку та вдосконалення концепцій функціонального менеджменту. Невизначеність щодо функцій менеджменту характерна сьогодні не тільки для їх трактування, розуміння і смислового змісту. Не меншою мірою вона властива і складу даних функцій. Аналіз численних видань дозволяє судити про наявність різноманітних авторських думок з приводу якісного і кількісного складу, найменування і класифікації функцій управління, що, у свою чергу, вимагає більш докладного їх дослідження.

З метою аналізу та узагальнення різних точок зору щодо функціонального складу в рамках проведеного дослідження шляхом вивчення широкого кола літературних джерел було визначено близько 30 категорій, що розглядаються різними авторами як управлінські функції. При цьому можна говорити про деяке питоме та кількісне зростання в сучасних концепціях частки так званих «суміщених функцій», наприклад контроль та облік; мотивація і активація; цілепокладання і постановка завдання і т. п. (у табл. 1 за її списком для кожної такої функції вказано номер іншої сумісної функції). Прояв даної «функціональної інтеграції», на нашу думку, може свідчити, зокрема, як про взаємозв'язок важливих, але близьких функціональних сфер управлінської діяльності

та складність (а іноді і неможливість) їх однозначної диференціації, так і про спроби авторів чисельно обмежити склад функцій, які набувають все більш виражену об'єктивну тенденцію до кількісного зростання. Матричний аналіз, результати якого представлені фрагментарно у вигляді табл. 1, дозволив виявити узагальнену думку понад 20 авторів щодо найбільш вживаних в менеджменті функцій, а також їх кількісного складу.

Результати виконаного аналізу представлено також в графічному вигляді на рис. 1, де наведено рейтинги у відсотках від загальної кількості згадувань усіх функцій. Результати показали відсутність єдності думок, що характерно як для вітчизняних, так і для зарубіжних авторів, причому будь-яких принципових відмінностей у підходах вітчизняних авторів по відношенню до зарубіжних виявити не вдалося. Більш помітні відмінності можна побачити на рис. 1 при порівнянні робіт сучасних авторів і авторів більш раннього (класичного) періоду. Результати аналізу кількісного складу функціональних версій показують, що авторами найчастіше виділяються комплекси з 5, 4 або 7 функцій.

На наш погляд, це пояснюється тим, що у вітчизняній літературі досі збереглося уявлення з «доринкових» часів, коли домінував комплекс з 4 функцій (планування, організація, мотивація і контроль).

Наявність версії з 5 функцій обумовлена дотриманням авторів державному стандарту СРСР (ГОСТ 24525.0-80), який регламентував питання управління підприємством, включаючи і управлінські функції. У даний час цей стандарт не діє (а нового подібного стандарту не створено), проте його зміст, очевидно, знаходить досі відповідне відображення в управлінській літературі.

Наявність комплексів з 7 функцій, на нашу думку, можна пояснити спробами авторів вдосконалити базові концепції (включаючи і вихідну концепцію А. Файоля) за рахунок додавання до «класичного» складу з 4-5 функцій кілька «своїх» з урахуванням сучасних вимог. Авторі таких версій, мабуть, прагнуть поєднати класичні уяви з сучасними умовами і знайти певний кількісно-змістовний компроміс. Важливою обставиною при цьому є значна розбіжність думок щодо функцій, які додаються. Так, прогнозування та облік, керівництво, аналіз, нормування включаються до складу функцій частіше, ніж цілепокладання, маркетинг, інновації, активація, комунікація, постановка завдання та бюджетування [14].

У великих корпораціях функції менеджменту систематизовані, розділені між підрозділами та іноді територіально розрізнені. Роль середньої і нижньої ланки управління зводиться лише до проміжного контролю виконання встановлених вищим керівництвом планів. Значно змінився і сам зміст функцій менеджменту. Зокрема, з часом значно знизилася згадка щодо таких функцій, як керівництво та управління персоналом, і з'явилися нові функції маркетингу, комунікацій, управлінських рішень та ін.

З нинішніх позицій, наприклад, функція «управління персоналом» в силу своєї значущості набагато переросла межі традиційної функції і є найважливішою системною областю («мегафункцією») менеджменту,

Таблиця 1

Матричний аналіз переліку функцій сучасного менеджменту, що згадуються у наукових джерелах

Функції управління	Адап Дж.	Албастова Л. Н.	Брасс А. А.	Бреддік У.	Веснін В. Р.	Верштора Е. Е.	Віханський О. С.	Герчикова І. Н.	Гюлик Л., Урвік Л.	Дафт Р. Л.	Деслер Г.	Кабушкін М. І.	Казанцев А. І. та ін.	Лафта Дж. К.	Кузьмін О. Є.	Максимцов М. М.	Мескон М. та ін.	Панченко Є. Г.	Поршнев А. Г. та ін.	Робінс С., Котлер М.	Румянцева З. П. та ін.	Русинов Ф. М. та ін.	Файоль А.	Фатхутдінов Р. А.	Хіп В.
1. Планування			+7																						
2. Організація																									
3. Контроль			+8																				+8		
4. Мотивація																									
5. Координація				+1, 3																					
6. Регулювання																									
7. Прогнозування				+1																					
8. Облік			+3				+1, 8																	+3	
9. Керівництво																									
10. Цілепокладання																									
11. Аналіз																									
12. Управління персоналом (укомплектування штату)																									
13. Управлінські рішення				+5																					
14. Нормування																									
15. Маркетинг																									
16. Активіація																									
17. Комунікація																									
18. Оцінка (роботи)							+8																		
19. Бюджетування																									
20. Гуманізація																									
21. Делегування																									
22. Інновації																									
23. Інструктаж																									
24. Зворотній зв'язок																									
25. Розвиток людських ресурсів																									
26. Стратегічний розвиток																									

Узагальнено автором.

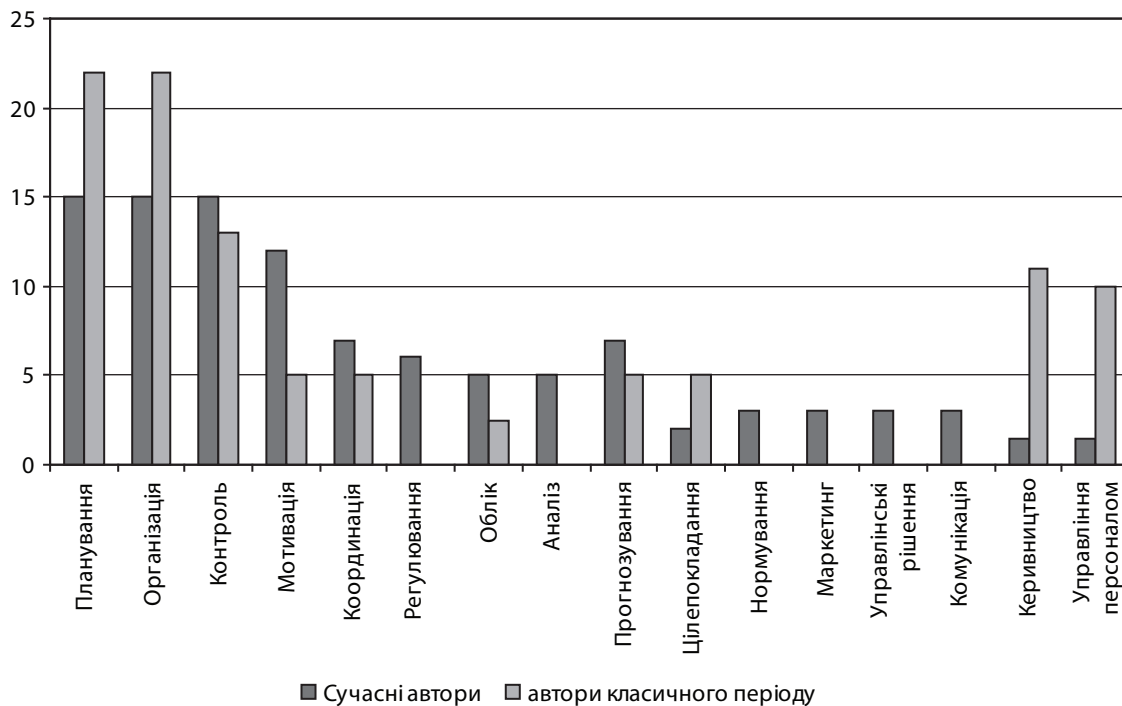


Рис. 1. Рейтинг управлінських функцій

яка містить власні методи, принципи і функції. При цьому зміни торкнулися і внутрішнього якісного змісту, через що багато авторів говорять сьогодні вже не про «управління персоналом», а про «управління людськими ресурсами». Виникають додаткові проблеми з управління персоналом, зокрема мовні й культурні бар'єри, розбіжності цінностей, поведінки, вірувань та ін.

Функція мотивації придбала вигляд морально-психологічного тиску на співробітників. Дуже часто відбувається прихована підміна особистих інтересів працівників корпоративними. Проте в більшості випадків особисті інтереси не збігаються, а інколи навіть протиставлені інтересам корпорації. Це, на думку автора, негативно позначається на психічному здоров'ї людей і моральному кліматі в колективі.

Функція контролю в великих підприємствах розділена по рівнях і підрозділах, проте, реальний контроль здійснюється не менеджерами, а так званими «корпоративними принципами» – встановленим порядком роботи, взаємовідносин, поведінки. Тобто працівники підкоряються якимсь встановленим принципам, а не впливу менеджерів. Реальний контроль в глобалізованій компанії не здійснює навіть вище керівництво, оскільки навіть воно не може змінити існуючі традиційні цілі і принципи роботи компанії. Єдиною перевагою вищого керівництва є необмежений доступ до внутрішньої інформації і можливість моніторингу всього бізнес-процесу. Значна трансформація відбулася і з функцією «керівництво», яка, на думку зарубіжних фахівців, «витіснена» більш новим і емним поняттям «лідерство», хоча єдності думок з приводу віднесення лідерства до розряду управлінських функцій в літературі немає. Разом з тим «поза конкуренцією» і практично без будь-якого смислового коригування залишаються 4 функції

з максимальним рейтингом: планування, організація, мотивація, контроль. Ці зміни обумовлені посиленням впливу зовнішнього середовища на діяльність компаній, а також еволюцією самої управлінської діяльності.

Сутність менеджменту у міжнародних корпораціях полягає саме в тому, що він є процесом застосування управлінських концепцій та інструментів у міжкультурному середовищі та одержанні, завдяки цьому, додаткових вигід і економії часу. А об'єктом менеджменту є транснаціональні корпорації. Завдяки більш досконалому менеджменту, порівняно з національними компаніями, вони не тільки нарощують свою присутність на міжнародних ринках, але й активно впливають на розвиток міжнародного бізнесу, діяльність національних фірм на світових ринках. Функції управлінської діяльності в міжнародних корпораціях наведено на рис. 2 та в табл. 2.

Як свідчать представлені на рис. 2 дані, функції менеджменту в міжнародних компаніях мають істотні відмінності у зв'язку з діяльністю на міжнародних ринках, набором персоналу з різних країн, використанням різних систем обліку і звітності та ін. Ці обставини важливо враховувати в управлінні. Зокрема, розробляючи плани, потрібно збирати інформацію про різні ринки. Різні системи бухгалтерського обліку, що використовуються відділеннями компанії в різних країнах, потребують подальшої консолідації балансів та інших форм звітності. Розглянемо ці особливості функцій управління в транснаціональних корпораціях більш детально.

Ускладнення взаємодії із зовнішнім оточенням призвело до зростання функцій сучасного підприємства. На думку автора, у даний час з'явилася необхідність орієнтуватися на ключові оціночні критерії класифікації функцій. Одним з них є роль і значення функцій в націленості їх на досягнення місії та мети діяльності корпорації.

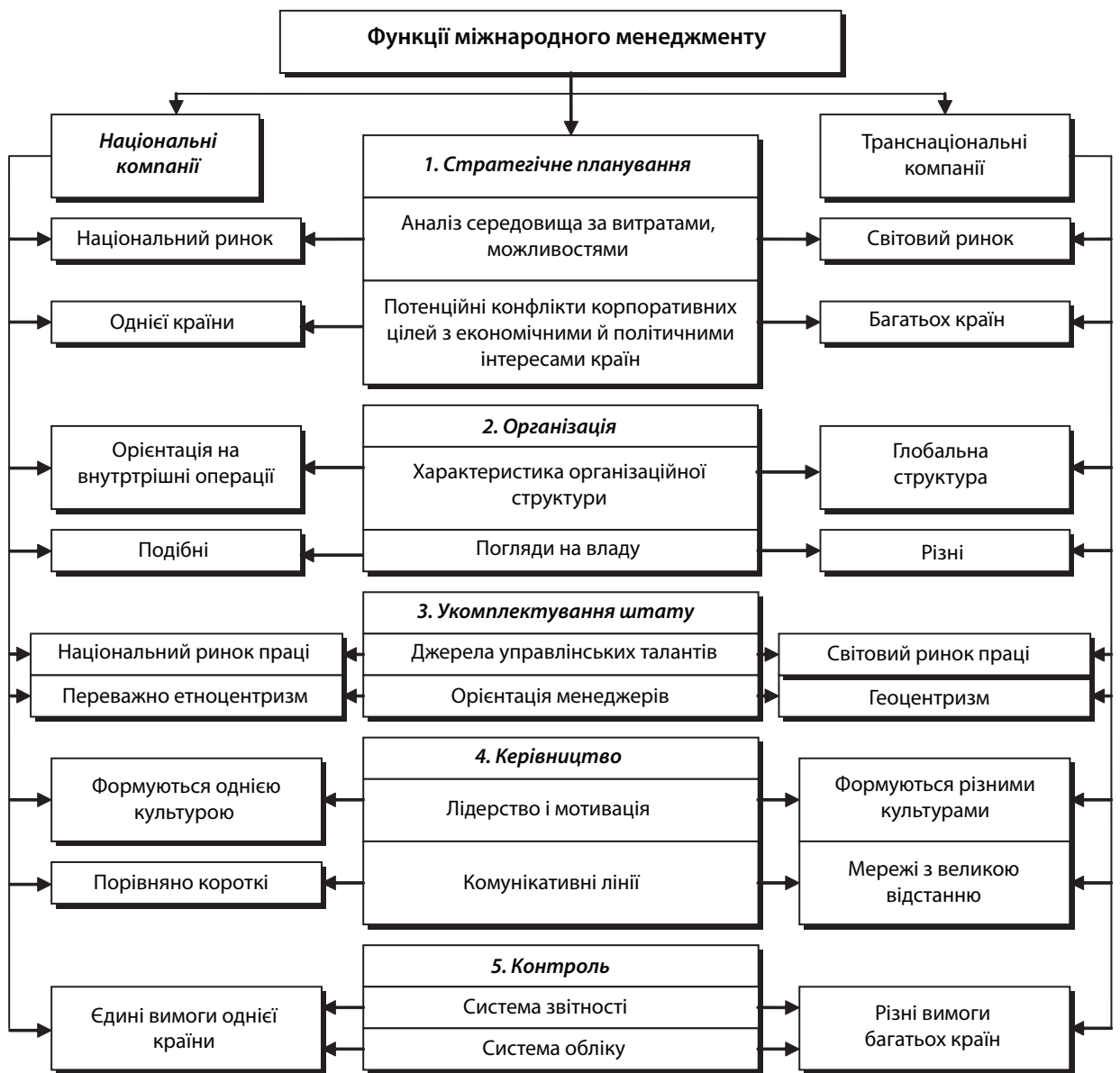


Рис. 2. Порівняльна характеристика функцій менеджменту для національних і транснаціональних компаній

Адаптовано до [16, с. 54]

Місія у всіх корпорацій, як правило, різна. Що стосується мети, то головна з них, вона ж єдина, закріплена в чинному законодавстві – отримання прибутку. На свій розсуд корпорації можуть формулювати і інші цілі в галузі підвищення рівня матеріального добробуту працівників, залучення колективу до управління корпорацією і т. д. Виходячи з цього, на думку автора, представляється можливим виділити такі функції управління, які можна віднести до загальних (рис. 3). У їх рамках детально реалізуються спеціальні функції, властиві вирішенню більш поглиблених завдань конкретної загальної функції.

Підготовчо-креативні функції – на цьому етапі компанія повинна стимулювати приток ідей, новацій, раціоналізаторських та інших ініціативних пропозицій, фіксувати їх, систематизувати, здійснювати їх відбір, готувати плани і процеси для їх подальшого впровадження.

Організаційно-впроваджувальні функції – на цьому етапі відбувається впровадження нових ідей в про-

цесі виробництва, при необхідності організація нових виробництв і нових виробничих процесів.

Третя частина функцій – *функції досягнення мети*, тобто функції, направлені на успішне завершення початого процесу, що матеріалізуються у заздалегідь наміченому результаті, тобто в досягненні мети. Це може бути отримання прибутку, підвищення конкурентоспроможності, народження нового продукту, нового процесу нового алгоритму, нового рекламного проекту, що завершується покупкою продукту, який рекламується і т. п.

Четвертий вид функцій – *інтегруюче-балансуючі функції*. Їх завдання моделювання всіх трьох етапів виробничого процесу. У зв'язку з тим, що функції та організація оплати різних категорій робітників розділились, усередині компаній виникають гострі протиріччя в частині критеріїв оцінки результатів праці та її оплати стосовно таких працівників, як генератори ідей, виробничники і збувальники. Кожен з них часто вважає себе

головною фігурою на виробництві, що шкодить досягненню максимально можливого результату.

Проте потрібно підкреслити, що всі ці функції пролизує п'ятий вид функцій, до якого відносяться *функції інформаційного забезпечення виробничої діяльності компанії* і адекватні їм *функції управління інформацією в системі всього комплексу і на рівні кожної з функцій управління компанією*.

На наш погляд, усі ці функції управління повинні пройти випробування на предмет необхідності відповідності і адекватної трансформації їх змісту, характеру і спрямованості по відношенню до виробничих стосунків, що нестримно змінюються, головними ознаками яких стають конкуренція, що загострюється, глобалізація світової економіки, різкі зміни в економічному стані різних держав, формування транснаціональних корпо-

Таблиця 2

Порівняльна характеристика японського і американського підходу до менеджменту [15]

Японський менеджмент	Американський менеджмент
Планування	
1. Довгострокова орієнтація	1. Переважно короткострокова орієнтація
2. Колективне прийняття рішень (по колу) з консенсусом	2. Індивідуальне прийняття рішень
3. Залучення багатьох людей до підготовки і прийняття рішень	3. Залучення небагатьох людей до прийняття рішень і «Продаж» рішення особам з іншими цінностями
4. Потік рішень формується знизу вгору і назад	4. Потоки рішень утворюються зверху і рухаються вниз
5. Повільне прийняття рішень і швидка їх реалізація	5. Швидке прийняття рішень, повільна їх реалізація, яка потребує компромісу, частого узгодження рішень у субординації
Організація	
1. Колективна відповідальність і звітність	1. Індивідуальна відповідальність
2. Неясність відповідальності за рішення	2. Ясність і конкретність відповідальності за рішення
3. Неформальні організаційні структури	3. Формальні бюрократичні організаційні структури
4. Добре відома загальна організаційна структура і філософія; відчуття конкуренції з іншими компаніями	4. Брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії ніж компанії
Укомплектовування штатів	
1. Нові працівники комплектуються переважно з навчальних закладів, або ж знаходяться всередині компанії для заміщення вакантних посад	1. Працівники набираються як із навчальних закладів, так і інших компаній, досить часто переходячи з однієї компанії до іншої
2. Повільне просування по категоріях посад	2. Прагнення швидкого успіху
3. Лояльність компанії	3. Лояльність професії
4. Надзвичайно рідкі оцінки виконання для нових співробітників	4. Часті оцінки виконання для нових співробітників
5. Оцінка довгострокового виконання	5. Оцінка короткострокових результатів
6. Просування базується на багатьох критеріях	6. Просування ґрунтується переважно на індивідуальному виконанні
7. Тренінг і розвиток персоналу вважається довгостроковою інвестицією	7. Тренінг і розвиток персоналу сприймаються із сумнівом (як загроза плінності кадрів)
8. По життєвий найм для більшості великих компаній	8. Поширена службова невпевненість
Керівництво	
1. Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи	1. Лідер діє як голова групи, що приймає рішення
2. Патерналістський стиль	2. Директивний стиль (сильний, фірмовий, визначений)
3. Загальні цінності, що полегшують співробітництво	3. Часто різні цінності, індивідуалізм, заважає інколи співробітництву
4. Уникнення конфронтації, двозначність керівництва, наголос на гармонії	4. Загальна між особова конфронтація, наголос на ясності
5. Висхідні комунікації	5. Переважно низхідні комунікації
Контроль	
1. Контроль парний	1. Контроль начальника
2. Фокус контролю на груповому виконанні	2. Фокус контролю на індивідуальному виконанні
3. Спасіння обличчя	3. Встановлення провини
4. Широке використання гуртків контролю якості	4. Обмежене використання гуртків контролю якості

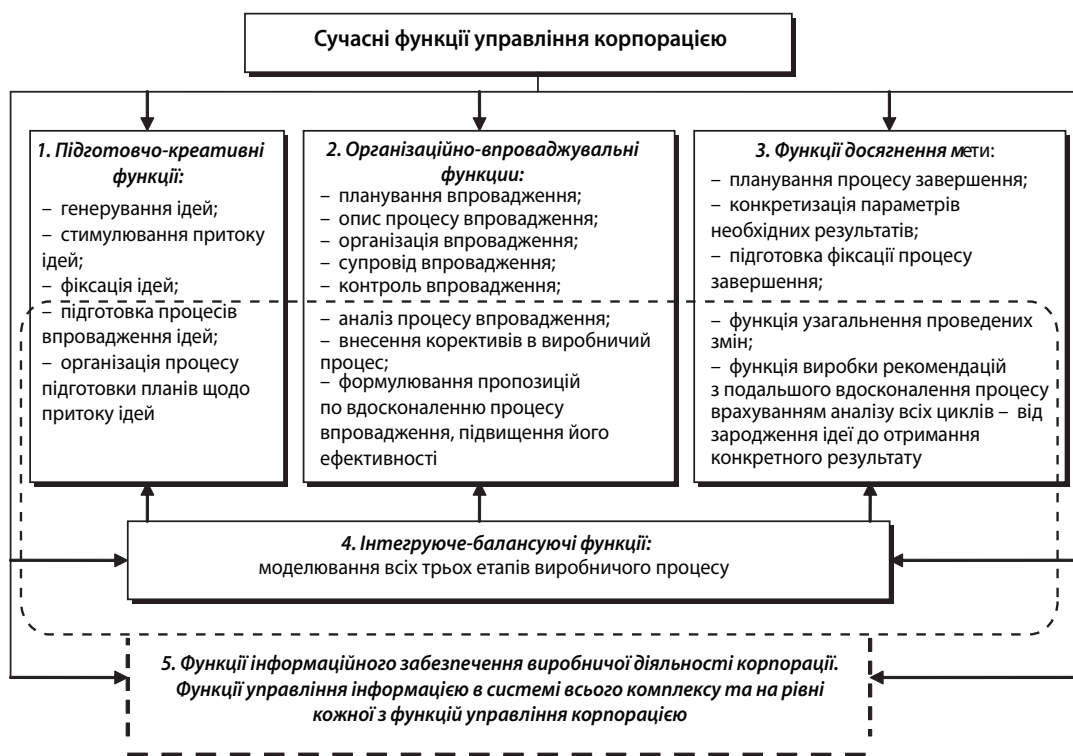


Рис. 3. Сучасні функції управління корпорацією

рацій і інших крупних альянсів. Звідси витікає, що співвідношення функцій управління доцільно аналізувати з врахуванням оцінки міри їх інформативності.

ВИСНОВКИ

Процеси глобалізації, активізація зовнішньоекономічних відносин призвели до значних змін в цілях, завданнях, методах і функціях управління. Ускладнення взаємодії із зовнішнім оточенням призвело до зростання функцій сучасного підприємства. На думку автора, у даний час з'явилася необхідність орієнтуватися на ключові оціночні критерії класифікації функцій. Одним з них є роль і значення функцій в націленості їх на досягнення місії і мети діяльності корпорацій. Виходячи з цього, на думку автора, представляється можливим виділити такі функції управління, які можна віднести до загальних: підготовчо-креативні, організаційно-впроваджувальні, досягнення мети, інтегруюче-балансуючі, інформаційного забезпечення виробничої діяльності компаній та управління інформацією в системі всього комплексу і на рівні кожної з функцій управління компанією. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
3. Карлоф Б. Деловая стратегия (концепция, содержание, символы) : Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
4. Мельник А. Ф. Державне управління / Мельник А. Ф., Смоленський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. [Текст]. –

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pravo.vuzlib.net/book_z811.html

5. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М., 1992. – С. 36.
6. Песиков С. Г. Развитие функций управления предприятием в условиях глобализации и информатизации рыночной экономики // Российское предпринимательство. – 2005. – № 6, Часть 1. – С. 8 – 13.
7. Менеджмент: Дайджест основных разделов и тем / Под ред. А. К. Казанцева. – СПб.: СПбГИЭА, 1997. – 175 с.
8. Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
9. Маслов Д. Укрощение энергии функционального менеджмента // Das Management. – 2010. – № 2. – С. 90 – 93.
10. Организация управления производством в капиталистических странах. – М.: Прогресс, 1972. – 344 с.
11. Hodgetts R. M. Management: theory and practice. – Philadelphia, 1975. – С. 49.
12. Дроздова Г. К. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : Навч. посібник. – К.: Освіта, 2004. – 350 с.
13. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид. [випр., доп.]. – К.: Вид-во «Академвидав», 2007. – 464 с.
14. Саликов Ю., Сироткина Н., Саликова Е. Анализ функциональной картины современного менеджмента // Управление персоналом. – 2008. – № 17. – С. 43 – 46.
15. Knootz H., Wehrich H. Essentials of Management. – N – Y, Mc Graw – Hill p. c., 1990, p. 495.
16. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 468 с.