

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Є. Г. Панченко, Л. П. Петрашко

ТЕХНОЛОГІЇ КРОС- КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: АДАПТАЦІЯ ДО УМОВ РЕАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

**МІЖПРЕДМЕТНИЙ ТРЕНІНГ
МАГІСТЕРСЬКОЇ ПРОГРАМИ
«УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ
БІЗНЕСОМ»**

Навчальний посібник

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

УДК 005:339.97(075.8)

ББК 65.298

П 16

Рецензенти

А. Шегда, д-р екон. наук, проф.
(Київський національний університет ім. Тараса Шевченка)

А. І. Кредисов, д-р екон. наук, проф.
(Міжгалузовий інститут управління)

В. Є. Новицький, д-р екон. наук, проф.
(Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України)

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України

Лист № 1/11-9738 від 30. 11.09

Редакційна колегія факультету міжнародної економіки і менеджменту

Голова редакційної колегії Д. Г. Лук'яненко, д-р екон. наук, проф.

Відп. секретар редакційної колегії Т. В. Кальченко, д-р екон. наук, доц.

Члени редакційної колегії: Л. С. Козловські, канд. філол. наук, доц., О. М. Мозковий, д-р екон. наук, проф., А. М. Поручник, д-р екон. наук, проф., Т. М. Циганкова, д-р екон. наук, проф.

Панченко Є. Г.

П 16 Технології крос-культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища: Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом»: навч. посіб. / Є. Г. Панченко, Л. П. Петрашко. — К. : КНЕУ, 2010. — 191, [1] с.

ISBN 978-966-483-307-0

Керівництво щодо організації та проведення міжпредметного тренінгу магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом» розроблено для викладачів та слухачів програми. У ньому запропонована алгоритм уточнення та застосування основних технологій крос-культурного менеджменту.

Ґрунтуючись на узагальненні теоретичних знань, набутих слухачами в процесі навчання, застосуванні наявного практичного досвіду та навичок для формування цілісного уявлення про основні напрями та інструменти крос-культурного менеджменту, було сформовано систему методів і прийомів навчання, підпорядковану тренінговим цілям, а також розроблено процесуальну модель міжпредметного тренінгу магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом» та його методологічне та методичне забезпечення.

УДК 005:339.97(075.8)

ББК 65.298

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978-966-483-307-0

© Є. Г. Панченко, Л. П. Петрашко, 2010
© КНЕУ, 2010



1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МІЖПРЕДМЕТНОГО ТРЕНІНГУ

Тренінг проводиться після опанування в повному обсязі нормативних дисциплін та лекцій з дисциплін спеціальної підготовки із загальним обсягом 36 год (1 кредит).

Метою проведення комплексного (міжпредметного) тренінгу з магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом» є узагальнення набутих студентами в процесі навчання теоретичних знань, застосування наявного досвіду та навичок для формування цілісного уявлення про основні напрями та інструменти крос-культурного менеджменту і нарощування на цій основі конкурентоспроможності випускників на етапі обрання чи уточнення ними сфери майбутньої професійної міжнародної управлінської діяльності.

Об'єктами моделювання є: різноманітні організаційні форми ведення міжнародного бізнесу: підприємства (організації), що здійснюють окремі види міжнародної економічної діяльності; транснаціональні корпорації; професійні асоціації (союзи, спілки); регіональні, галузеві та міжгалузеві регулятивно-управлінські органи; органи державного управління (у частині регулювання міжнародної економічної діяльності суб'єктів бізнесу і розробки та реалізації національної зовнішньоекономічної політики); міжнародні економічні організації (урядові та неурядові).

Основні завдання тренінгу в контексті формування професійних компетенцій діяльності:

- опанування сучасних крос-культурних інструментів для самостійного прийняття і реалізації рішень щодо вибору сфери та позицій післявузівської професійної міжнародної економічної діяльності в умовах реального середовища відповідно до власних очікувань;

- вибудування лінії поведінки молодих фахівців в умовах міжнародних злиттів та поглинань за участю українських підприємств;
- опанування навичок діагностування та обґрунтування пропозицій щодо розвитку корпоративної культури міжнародних ділових організацій в умовах формування глобального менеджменту;
- формування сучасних крос-культурних підходів щодо вибору і використання ефективних поведінкових моделей та сценаріїв міжнародних ділових переговорів.

Учасниками міжпредметного тренінгу є студенти-магістри. Тренінг проводиться у формі командної роботи. Кожну команду у складі 5—9 осіб очолює координатор, який здійснює загальне керівництво діяльністю членів команди. Крім загальних координаторів команди можуть обирати функціональних координаторів з окремих питань чи етапів міжпредметного тренінгу, котрі здійснюють відповідні презентації. Кожна команда обирає собі назву, самостійно розподіляє ролі між членами команди (координатор, генератор ідей, опонент, постачальник ресурсів і т. ін.), визначає методи командної роботи тощо. Запропонований розподіл ролей уможливорює максимальне залучення всіх учасників команди до ефективної співпраці та підвищує відповідальність кожного за виконання завдань відповідного етапу тренінгу.

За характером і методичною структурою міжпредметний тренінг «Технології крос-культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища» належить до тренінгів проектування. Це визначає його методичну структуру.

На кожному етапі тренінгу викладач-тренер читає міні-лекції, які супроводжуються уточненням ключових моментів та основних аспектів матеріалу, що викладається. Як інформаційне забезпечення тренінгу використовуються, з одного боку, матеріали особистих спостережень і досліджень студентів на базах переддипломної практики, а з другого — методичні розробки кафедри та літературні джерела, звіти про діяльність міжнародних компаній, матеріали електронних мереж.

2. МЕТОДИЧНА СТРУКТУРА ТРЕНІНГУ

Тренінг охоплює чотири етапи:

- організаційний;
- проблемний;
- змістовий;
- підсумковий.

Організаційний етап (1 год) передбачає такі складові:

- презентація тренінгу та індивідуальних завдань для збирання матеріалу на базах переддипломної практики;
- ознайомлення з процесом роботи та системою оцінювання результатів роботи студентів під час тренінгу;
- формування складів команд, власних очікувань, прийняття правил роботи на тренінгу. Учасникам пропонується обрати один із запропонованих способів формування команд: за бажаннями учасників, за вибором викладача, випадковим вибором, залежно від баз практики тощо;
- міні-лекція (вступ до технологій крос-культурного менеджменту);
- дискусії за окремими питаннями тематики та напрямками тренінгу;
- представлення на кафедрі результатів індивідуальних досліджень відповідно з додатками.

Проблемний етап (1 год) включає такі складові:

- ознайомлення кожної команди з матеріалами тренінгу (індивідуальними результатами досліджень під час переддипломної практики та розробками кафедри, основними літературними джерелами);
- формулювання основних проблем тренінгу та методів їх розв'язання;
- усвідомлення проблем командами в процесі командної дискусії.

Змістовий етап (32 год) тренінгу передбачає виконання групами чотирьох блоків тренінгових завдань.

Підсумковий етап (2 год) включає такі складові:

- ознайомлення команд із загальними результатами міжпредметного тренінгу;
- формування тренером переваг і недоліків виконання кожною командою;
- окремих тренінгових завдань;
- визначення основних напрямів удосконалення навичок у студентів щодо використання сучасних крос-культурних технологій менеджменту у своїй професійній діяльності;
- оголошення оцінок студентів з міжпредметного тренінгу.

3. ПРОГРАМА МІЖПРЕДМЕТНОГО ТРЕНІНГУ

ВСТУП

БЛОК 1

ПЕРСПЕКТИВНЕ БАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРНОЇ ПОЗИЦІЇ ВИПУСКНИКА ПРОГРАМИ «УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ» — 8 год.

1.1. Тренінгове заняття 1 «Діагностика об'єктів переддипломної практики» — 2 год.

1.2. Тренінгове заняття 2 «Міжнародна конкурентоспроможність випускника магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом» — 6 год.

БЛОК 2

КРОС-КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНИХ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ — 8 год.

2.1. Тренінгове заняття 3 «Діагностика міжнародного корпоративного поглинання (злиття)» — 4 год.

2.2. Тренінгове заняття 4 «Оцінка крос-культурної відповідності злиття міжнародних компаній (указаних у кейсі)» — 4 год.

БЛОК 3

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ — 8 год.

3.1. Тренінгове заняття 5 «Діагностика корпоративної культури міжнародної компанії» — 4 год.

3.2. Тренінгове заняття 6 «Крос-культурний аналіз корпоративної культури» — 4 год.

БЛОК 4

МІЖНАРОДНІ ПЕРЕГОВОРИ

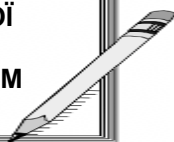
4.1. Тренінгове заняття 7 «Моделювання крос-культурної переговорної поведінки» — 4 год.

4.2. Тренінгове заняття 8 «Ділові крос-культурні переговори» — 4 год.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ — 2 год.



**ПЕРСПЕКТИВНЕ БАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ
КАР'ЄРНОЇ ПОЗИЦІЇ ВИПУСКНИКА
ПРОГРАМИ «УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ
БІЗНЕСОМ» — 8 год.**



1. ПРОГРАМА

ВСТУП

1.1. Тренінгове заняття 1 «Діагностика об'єктів переддипломної практики» (2 год)

- Домашнє завдання (додаток 2)
- Міні-презентація
- Підведення підсумків

1.2. Тренінгове заняття 2 «Міжнародна конкурентоспроможність випускника програми “Управління міжнародним бізнесом”» — 6 год.

- Міні-лекція «Планування кар'єри»
- Діагностика кар'єрних компетенцій
- Міні-лекція «Кар'єра молодого спеціаліста»
- Домашнє завдання (складання портфоліо кар'єрного просування, перспективне бачення професійної кар'єрної позиції)
- Міні-презентація
- Підбиття підсумків



ТРЕНІНГОВЕ ЗАНЯТТЯ № 1

«ДІАГНОСТИКА ОБ'ЄКТІВ ПЕРЕДДИПЛОМНОЇ ПРАКТИКИ» — 2 год.

1. ПРОГРАМА

- 1.1. Домашнє завдання
- 1.2. Міні-презентація
- 1.3. Підбиття підсумків

2. СУТЬ ДОМАШНЬОГО ЗАВДАННЯ:

Діагностика об'єктів переддипломної практики: поточний стан справ компанії, її сильні та слабкі сторони, крос-культурні аспекти управління компанією, порівняння зі світовим лідером в обраній сфері бізнесу, заходи щодо вдосконалення корпоративного менеджменту, у тому числі ефективного використання потенціалу крос-культурного менеджменту.

3. ТЕХНОЛОГІЯ ВИКОНАННЯ:

- 3.1. Заповнення форми «Характеристика переддипломної практики» (додаток 2)
- 3.2. Структуризація інформації та формалізація результату
- 3.3. Підготовка міні-презентації відповідно до суттєвої частини домашнього завдання

4. ІНСТРУМЕНТИ:

- 4.1. Форма «Характеристика переддипломної практики» (додаток 2)
- 4.2. Міні-лекція «Презентація» (додаток 8)

5. ЗВІТ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ:

- 5.1. Заповнена форма «Характеристика переддипломної практики»
- 5.2. Міні-презентація (інтерпретація результатів дослідження)



ТРЕНІНГОВЕ ЗАНЯТТЯ № 2

**МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ВИПУСКНИКА МАГІСТЕРСЬКОЇ ПРОГРАМИ
«УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ» —
6 год.**

1. ПРОГРАМА:

- 1.1. Міні-лекція «Планування кар'єри»
- 1.2. Діагностика кар'єрних компетенцій
- 1.3. Міні-лекція «Кар'єра молодого спеціаліста»
- 1.4. Домашнє завдання
- 1.5. Міні-презентація
- 1.6. Підведення підсумків

2. СУТЬ ДОМАШНЬОГО ЗАВДАННЯ:

Складання портфоліо кар'єрного просування та визначення перспективного бачення професійної кар'єрної позиції

3. ТЕХНОЛОГІЯ ВИКОНАННЯ:

- 3.1. Складання портфоліо кар'єрного просування відповідно до традиційної структури (додаток 3)
- 3.2. Визначення перспективного бачення професійної кар'єрної позиції (додаток 4)
- 3.3. Структуризація інформації та формалізація результату
- 3.4. Стандарт презентації (додаток 5)

4. ІНСТРУМЕНТИ:

- 4.1. Традиційна структура портфоліо кар'єрного просування (додаток 3)

- 4.2. Перспективне бачення професійної кар'єрної позиції (додаток 4)
- 4.3. Стандарт презентації (додаток 5)
5. ЗВІТ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ:
 - 5.1. Портфоліо кар'єрного просування
 - 5.2. Перспективне бачення професійної кар'єрної позиції

2. МІНІ-ЛЕКЦІЯ «ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ»

1. Поняття кар'єри
2. Типологія кар'єр
3. Етапи кар'єри та шлях її вибору
4. Кар'єрні компетенції та матриця методів їх оцінювання

2.1. Поняття кар'єри

КАР'ЄРА, у широкому розумінні, — це професійна траєкторія руху людини від вибору до оволодіння професією, розвитку професійної майстерності та творчості.

КАР'ЄРА — у вузькому розумінні — посадовий рух, що забезпечує професійне та соціальне самоутвердження людини згідно з рівнем її кваліфікації.

2.2. Типологія кар'єр

Таблиця 1

ПІДХОДИ ДО ТИПОЛОГІЗАЦІЇ КАР'ЄРИ

Автори типологізації та рік публікування	Критерії	Типи кар'єри
Ю. В. Укке, 1971	Характер динаміки	• звичайна • стабільна • нестабільна • комбінована
П. Сінісало, Ю. Хяюрюнен, 1987	Зайнятість або безробіття людини	• стабільна • нестабільна • припинена • навчальна
М. С. White, M. Smith, T. Barnett	Характер переміщень (у межах функціонального середовища або з однієї організації в іншу)	• функціонально-спеціалізована • інституціонально-спеціалізована
Ф. Р. Филиппов, 1995	Сфера діяльності	• освітня • наукова • трудова • політична тощо

Автори типологізації та рік публікування	Критерії	Типи кар'єри
О. Т. Hall, Р. Н. Mirvis, 1995	Ким (чим) визначається кар'єра	• організаційно визначена • самовизначена
Л. А. Кудрінська, 1996	Швидкість руху Форма руху	• швидка • середня • повільна • пряма, без переходів • хвиляста, з переходами
Е. Г. Молл, 1996, 2003	Сукупність 4-х параметрів: 1) швидкість руху 2) послідовність займаних позицій 3) проективна орієнтація 4) особистісний сенс руху	• суперавантюрна • авантюрна • традиційна (лінійна) • послідовно-кризова • прагматична • відбувальна • перетворювальна • еволюційна
Т. І. Рискова, І. В. Куколев, 1997	Психобіографічні характеристики	• кар'єра за типом «господар» • кар'єра за типом «директор» • кар'єра за типом «про-раб» • кар'єра за типом «викладач» • кар'єра за типом «партійний функціонер» • кар'єра за типом «прагматик» • кар'єра за типом «комсомолец» • кар'єра за типом «адміністратор»
А. Я. Кибанов, 1997	Загальна направленість	• професійна • внутрішньо-організаційна: • вертикальна • горизонтальна • стрімка

(Адаптовано 12, с. 25)

2.3. Етапи кар'єри та шлях її виробу

Таблиця 2

ЕТАПИ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКА

Назва етапу	Головні завдання	Тривалість	Специфічні особливості
Навчання	• Адаптація • Пошук свого в компанії за рахунок відповідності вимогам робочого місця, посадовим обов'язкам, інструкціям	Перші 3—5 років роботи	Стан тривожності, неспокою, пригнічення через розрив між своїми уявленнями про роботу і дійсністю
Боротьба за визнання	• Посадовий ріст	5—10 років роботи	Зростанню заважають корпоративні традиції, конкуренція колег. Потрібно діяти енергійно і сміло
Консолідація	• Розширення сфери застосування своїх здібностей • Досягнення визнання як професіонала	10—15 років роботи	Більшість працівників отримують призначення на серйозні керівні посади, відкриваючи для себе нове поле діяльності
Переоцінка	• Рациональна оцінка наявних ресурсів	15—20 років роботи	Криза «середини кар'єри», зупинка професійного розвитку — для одних, новий імпульс для творчості — для інших
«Майстер управління»	• Благополуччя всієї компанії • Підтримка молодих співробітників	20—30 років роботи	Керівник не тільки розвиває справу, а й створює для кожного співробітника для досягнення максимальної віддачі
«Досвідчений консультант»	• Консультування ситуацій, які потребують глобального підходу чи прояснення історії раніше прийнятих рішень	Понад 30 років роботи	Досвідчений керівник відходить від оперативного управління, передаючи пост одному з колишніх підлеглих

(Адаптовано [12, с. 30])

Таблиця 3

ШЛЯХ ВИБОРУ КАР'ЄРИ

Номер кроку	Зміст
Крок 1	Визначення кінцевої бажаної мети службового зростання та послідовності робочих місць на шляху до неї
Крок 2	Визначення поточних джерел інформації про бажані робочі місця
Крок 3	Аналіз робочих місць, їх порівняння між собою: галузі, типи компаній, функції
Крок 4	Аналіз власних можливостей, формулювання запитів (заробітна плата, умови для кар'єри, підвищення кваліфікації тощо)
Крок 5	Виявлення відповідності власних запитів і запитів галузі, компанії
Крок 6	Кар'єрний рух, постійне спостереження за своїм просуванням з одного робочого місця на інше, варіативність кінцевої мети службового зростання, урахування нових пропозицій робочих місць відповідно до особистих можливостей

(Адаптовано [12, с. 41])

Таблиця 4

ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ КАР'ЄРУ

Непсихологічні	Психологічні		
Економічні: • рівень матеріального заохочення Політичні: • політична орієнтація Правові: • законодавче регулювання кар'єри Соціально-демографічні: • стать, вік Маркетингові: • потреба у спеціалістах Освітні: • рівень та профіль освіти	Соціально-психологічні	Організаційно-психологічні	Особистісні
	• роль у робочій групі; • статус в управлінській команді	• стиль керівництва; • організаційна (корпоративна) культура; • організаційний клімат	• вольові; • організаційно-ділові; • інтелектуальні; • комунікативні; • емоційні: — психотизм; — нейротизм Характеристика сфери самопізнання: • самооефективність у сферах діяльності та спілкування; • споживацько-мотиваційні;

Непсихологічні	Психологічні		
	Соціально-психологічні	Організаційно-психологічні	Особистісні
Медичні: • стан здоров'я; • рівень особистої енергетики, працездатність Протекціоністські: неформальна підтримка, «блат», «зв'язки»			• локус поведінкового контролю; • мотивація до кар'єри; • кар'єрні «якорі»

(Адаптовано [12, с. 82])



Рис. 1. Основні компоненти мотивації кар'єри (адаптовано [12, с. 88])

ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ КАР'ЄРНИХ СТРАТЕГІЙ
ЗАЛЕЖНО ВІД НАЦІОНАЛЬНОГО ТИПУ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Американський тип корпоративної культури

- Одержимість кар'єрним ростом
- Акцент на амбіційному стилі поведінки
- Стабільність заробітної плати та соціального пакета як для співробітника, так і для сім'ї
- Необхідність постійного доведення відданості корпоративному стилю

Східний тип корпоративної культури

- Основні інтереси персоналу — це інтереси компанії
- Традиційна ієрархічна зміна кадрів
- Армійська дисципліна

Європейський тип корпоративної культури

- Англійські компанії — часові установки
- Італійські компанії — норма — часовий хаос
- Скандинавські компанії — найбільш розумний робочий клімат
- І т. д.

УНІВЕРСАЛЬНІ ПРАВИЛА ДЛЯ ЛЮДЕЙ,
ОРІЄНТОВАНИХ НА РОБОТУ В ТНК

1. Кар'єрний ріст — процес еволюційний: пройти потрібно усіма посадовими сходинками
2. Амбіційність співробітників — необхідна складова їх зростання
3. Матеріальні стимули — головні цінності
4. Бажання постійного професійного навчання
5. Постійне оцінювання результатів діяльності кожного співробітника
6. Не можна відмовлятися від додаткової роботи, навіть якщо вона не оплачується
7. Постійна конкурентна боротьба

8. Уміння працювати в команді
9. Дотримання внутрішніх правил компанії.

2.4. Кар'єрні компетенції та матриця методів їх оцінювання

Професійна компетентність — знання та ерудиція, котрі дають змогу людині кваліфіковано орієнтуватися в питаннях професійної діяльності, а також особисті якості, що визначають самостійність та відповідальність її дій.

Кар'єрна компетентність — це вміння спеціаліста управляти знаннями та інструментами для вирішення як основних, так і нетипових нестандартних кар'єрних завдань та для ефективного будівництва власної кар'єрної траєкторії.

КАР'ЄРНІ КОМПЕТЕНЦІЇ

Розумові

1. СИСТЕМНІСТЬ МИСЛЕННЯ

- ◆ Уміння структурувати інформацію, адекватно застосовувати схеми, алгоритми
- ◆ Уміння оперативно використовувати інформацію колег і ув'язувати її у загальну систему
- ◆ Уміння працювати з великими обсягами різномірної інформації

2. ГНУЧКІСТЬ І ДИНАМІЧНІСТЬ МИСЛЕННЯ

- ◆ Здатність одночасно відслідковувати і вирішувати проблеми різного плану
- ◆ Уміння відрізняти головне від другорядного
- ◆ Здатність легко і швидко переключатися від розв'язання проблеми одного типу до іншого

3. НЕСТАНДАРТНІСТЬ МИСЛЕННЯ

- Уміння генерувати нові ідеї
- Здатність формулювати багатоваріантне вирішення завдання
- Уміння знаходити альтернативні рішення

Організаторські

4. ОРІЄНТАЦІЯ НА КОНКРЕТНИЙ РЕЗУЛЬТАТ

- Уміння чітко формулювати необхідний результат

- Здатність утримувати значиму ціль у складних ситуаціях
 - Уміння досягати поставлених цілей
5. УМІННЯ ПРАЦЮВАТИ В ПРОЕКТНОМУ РЕЖИМІ
- Уміння створювати різні оргструктури
 - Уміння впроваджувати розроблені стратегії в конкретні дії
 - Здатність оцінити ступінь завершеності роботи та відповідність цілі отриманому результату
6. УМІННЯ КЕРУВАТИ КОМАНДОЮ
- Здатність створювати і підтримувати в команді ділову атмосферу
 - Уміння розподіляти завдання та відповідальність за їх виконання
 - Здатність змінювати стиль керівництва залежно від можливостей і ресурсів команди

Комунікативні

7. ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ НАВИКИ
- Уміння викликати гарне враження і повагу під час першого контакту зі співрозмовником
 - Уміння досягати власних цілей у процесі спілкування
 - Уміння точно формулювати питання та відповіді
8. ГНУЧКІСТЬ У СПІЛКУВАННІ
- Уміння застосовувати різні комунікативні стратегії
 - Уміння переводити конфлікти з деструктивних у конструктивні
 - Здатність до пристосування
9. ЗДАТНІСТЬ ДО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ
- Уміння слухати та розуміти зміст усних і письмових повідомлень
 - Асертивність

Особисті

10. СТРЕСОСТІЙКІСТЬ
- Здатність до підтримання постійного високого енергетичного тону
 - Вміння витримувати значні психологічні навантаження без емоційних зривів
 - Здатність зберігати високу продуктивність протягом усієї діяльності
11. МОТИВАЦІЯ ДО ДОСЯГНЕНЬ
- Здатність досягнення поставлених цілей

- Намагання отримати найкращий результат з можливих варіантів
 - Прагнення повної реалізації своїх умінь для вирішення завдання
12. ГОТОВНІСТЬ ДО НАВЧАННЯ
- Здатність визнання обмеженості своїх знань і вмінь
 - Володіння ефективними методами самонавчання
 - Намагання використовувати усі можливості для розширення своїх знань і вмінь
13. ЛОЯЛЬНІСТЬ ДО КОМПАНІЇ
- Прояви високої зацікавленості в роботі у визначеній компанії
 - Уміння розставляти пріоритети на користь компанії
 - Здатність швидко і легко адаптуватися до стилю керівництва

Крос-культурні

14. МОВНА ГОТОВНІСТЬ
- Знання іноземних мов
 - Використання мови як засобу міжнародного спілкування, засобу висловлення думок
 - Використання мови як засобу конкурентної боротьби
15. ПРИЙНЯТТЯ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ
- Крос-культурна обізнаність
 - Готовність до накопичення досвіду
 - Високі здатності до подолання культурного шоку
 - Сімейна стабільність

3. ДІАГНОСТИКА КАР'ЄРНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

Оцінка рівня розвитку як професійних, так і кар'єрних компетенцій — досить складна проблема. Вона вимагає, з одного боку, пошуку ефективних методів відповідного оцінювання, простих у застосуванні, а з іншого — відображення найбільшої достовірності отриманих результатів. Звичайно ж, оптимальною є технологія, що дає швидкий результат.

3.1. Технологічна карта методичного забезпечення діагностики кар'єрних компетенцій магістра спеціальності «Управління міжнародним бізнесом»

Таблиця 5

Метод	Елемент оцінки	Перелік оцінюваних кар'єрних компетенцій	Пропоновані форми вдосконалення навиків та розвитку управлінських компетенцій
Анкетування	Анкета «Мотивація до кар'єри»	Комунікаційні - Гнучкість у спілкуванні - Здатність до ведення переговорів Особисті - Стресостійкість - Мотивація досягнень - Лояльність до компанії	КК ТП УС ТС ІК
Міні-презентація у групі	Міні-презентація Відповіді на запитання	Розумові - Системність мислення - Динамічність мислення - Нестандартність мислення Комунікаційні - Презентаційні навички - Гнучкість у спілкуванні Особисті - Стресостійкість - Мотивація до досягнень - Готовність до навчання	КК УС ТС
Метод «Доповідь та вибір найкращої доповіді»	Презентація доповіді	Розумові - Системність мислення - Динамічність мислення - Нестандартність мислення Комунікативні - Презентаційні навички Особисті - Мотивація досягнень - Готовність до навчання	КК ТС

	Вибір найкращої доповіді	Організаторські • Керівництво командою(групою) • Уміння працювати в проектному режимі Особисті • Стресостійкість Крос-культурні • Мовна готовність • Прийняття соціально-культурних особливостей	К ПМ УС ККМ
Метод групової дискусії	Виступи Питання Відповіді на запитання Формулювання висновків	Усі компетенції	Усі форми навчання
Шокове інтерв'ю	Відповіді на запитання	Розумові • Системність мислення • Динамічність мислення • Нестандартність мислення Комунікаційні • Презентаційні навички Особисті • Стресостійкість • Мотивація досягнень • Лояльність до компанії Крос-культурні • Мовна готовність • Прийняття соціально-культурних особливостей	КК УС ТС ІК ККМ

Закінчення табл. 5

Метод	Елемент оцінки	Перелік оцінюваних кар'єрних компетенцій	Пропоновані форми вдосконалення навиків та розвитку управлінських компетенцій
Вправа «Інтелектуально-управлінський слалом»	Формування міні-кейсів Відповіді учасників	Розумові • Системність мислення • Динамічність мислення • Нестандартність мислення Організаторські • Орієнтація на конкретний результат • Керівництво командою (групою) • Уміння працювати в проектному режимі Комунікаційні • Презентаційні навички • Гнучкість у спілкуванні • Здатність до ведення переговорів Особисті • Стресостійкість • Мотивація досягнень • Лояльність до компанії Крос-культурні • Мовна готовність • Прийняття соціально-культурних особливостей	К ПМ КК ТП УС ТС ІК ККМ

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ ДО ТАБЛИЦІ

Форми навчання професійним навичкам і розвитку управлінських компетенцій:

СП — Сесія стратегічного планування

КК — Тренінг розвитку комунікативної компетенції

ПЛ — Програма розвитку лідерських навичок

ІК — Індивідуальний коучинг (з узгодження особистих та організаційних цілей, управління кар'єрою)

ПМ — Семінар з проектного менеджменту

АП — Тренінг асертивної поведінки

ТС — Тренінг самомотивації

ТМ — Тайм-менеджмент

УС — Програма розвитку навичок управління стресом

ТП — Тренінг переговорів

К — Тренінг управління командою

ККМ — Семінар з крос-культурного менеджменту

БК — Базові курси навчання

МК — Курси вивчення іноземних мов

3.2. Анкета «Кар'єрна мотивація» та інтепретація результатів опрацювання анкетування

Таблиця 6

АНКЕТА «КАР'ЄРНА МОТИВАЦІЯ»

(Адаптована методика А. Ное, Р. Ное, Д. Баххубера, Е. А. Могільовкіна)

ІНСТРУКЦІЯ: Оцініть вашу згоду з наведеними висловами, використовуючи шкалу від 1 до 5.

№ з/п	Питання анкети	Оцінка (від 1 до 5)
1	У вас є конкретна ціль кар'єри	
2	Ви плануєте свою кар'єру	
3	Ви усвідомлюєте свої сильні та слабкі професійні якості	
4	Вас цікавлять думки ваших колег	
5	Ви змінюєте чи переглядаєте цілі своєї кар'єри на основі нової інформації стосовно вас чи вашої ситуації	
6	Ви намагаєтесь виконувати роботу, яка спрямована на досягнення цілей вашої кар'єри	
7	Ви часто працюєте наднормово	

№ з/п	Питання анкети	Оцінка (від 1 до 5)
8	Ви часто думаєте про свою роботу у вільний час	
9	Для вас важливі ваша посада і статус	
10	Ви підвищуєте свою професійну кваліфікацію на спеціалізованих курсах	
11	Ви в курсі справ вашої компанії в цілому	
12	Ви безпосередньо берете участь у визначенні основних напрямів вашої роботи	
13	Вам відомі стратегічні плани керівництва вашої компанії	
14	Ви заохочуєте самі себе після завершення конкретного робочого завдання	
15	Ви ставите перед собою складні кар'єрні цілі, яких можна досягти	
16	Беретесь за виконання завдань, для яких у вас бракує належного обсягу інформації	
17	Шукаєте можливостей до взаємодії із впливовими особами вашої компанії	
18	Допомагаєте вашим колегам по роботі	
19	Встановлюєте дружні взаємовідносини з колегами з інших підрозділів вашої компанії	
20	Можете виконувати свою роботу за відсутності вашого безпосереднього керівника	

Таблиця 7

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОПРАЦЮВАННЯ АНКЕТИ

Посада	Рівень розвитку кар'єрної інтуїції (1—6 питання анкети, сума балів)		
	базовий	середній	високий
Топ-менеджер	до 24 балів	24—27 балів	28—30 балів
Менеджер середньої ланки	до 20 балів	20—26 балів	27—30 балів
Спеціаліст	до 17 балів	17—24 балів	25—30 балів

Посада	Рівень розвитку кар'єрної причетності (належності) (7—13 питання анкети, сума балів)		
	базовий	середній	високий
Топ-менеджер	до 29 балів	29—32 балів	33—35 балів
Менеджер середньої ланки	до 23 балів	23—30 балів	31—35 балів
Спеціаліст	до 21 балів	21—29 балів	30—35 балів
Посада	Рівень розвитку кар'єрної стійкості (стабільності) (14—20 питання анкети, сума балів)		
	базовий	середній	високий
Топ-менеджер	до 25 балів	25—30 балів	31—35 балів
Менеджер середньої ланки	до 23 балів	23—30 балів	31—35 балів
Спеціаліст	до 22 балів	22—29 балів	30—35 балів

Високий рівень розвитку кар'єрної інтуїції характерний для працівників, які реально оцінюють свої кар'єрні перспективи, усвідомлюють чи інтуїтивно відчують свої сильні та слабкі сторони щодо професійної та посадової кар'єрної траєкторії.

Низький рівень кар'єрної інтуїції характерний для працівників, які недостатньо ефективно використовують свої особисті ресурси для просування по кар'єрній траєкторії, мають неадекватні (занижені чи завищені) кар'єрні очікування, не засвоюють нові методи роботи.

Високий рівень кар'єрної причетності характерний для працівників, які готові працювати з максимальною віддачею для досягнення цілей компанії і здатні працювати наднормово та безкоштовно протягом тривалого періоду часу.

Низький рівень кар'єрної причетності характерний для працівників, які реалізують у кар'єрі насамперед особисті цілі, недостатньо враховують інтереси організації.

Високий рівень кар'єрної стійкості характерний для працівників, які легко адаптуються до змінюваного середовища і здатні ефективно долати труднощі й проблеми, які виникають у сфері професійної діяльності.

Низький рівень кар'єрної стійкості характерний для працівників, які не можуть зберігати високу якість виконання роботи у разі браку часу, матеріально-технічних ресурсів, відсутності інформації.

3.3. Анкета «Якір кар'єри» та інтерпретація результатів оцінювання анкетування

Таблиця 8

АНКЕТА «ЯКІР КАР'ЄРИ» (Методика Е. Шейна)

№ з/п	Питання анкети	Оцінка від 1 до 10 балів
1	Бажання будувати кар'єру в рамках конкретної професійної сфери	
2	Бажання спостерігати, керувати і впливати на людей	
3	Мати можливість робити все на власний розсуд і не обмежуватись правилами будь-якої організації	
4	Мати постійне місце роботи з гарантованим окладом та пакетом соціального захисту	
5	Застосовувати свої вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим	
6	Працювати над проблемами, які уявляються майже не вирішуваними	
7	Вести такий спосіб життя, в якому інтереси сім'ї та кар'єри рівнозначні	
8	Створювати і будувати дещо, що буде моєю власною ідеєю чи розробкою	
9	Вибір роботи за спеціальністю проти вищої посади, не пов'язаної з моєю спеціальністю	
10	Бути першим керівником в організації	
11	Мати роботу, не пов'язану з режимом чи іншими організаційними обмеженнями	
12	Працювати в організації, що забезпечить мені стабільність на довгий період часу	
13	Застосовувати свої вміння та здібності задля того, щоб зробити світ кращим	
14	Змагатися з іншими та перемагати	
15	Будувати кар'єру, яка дозволить мені не змінювати мій спосіб життя	
16	Створити нове комерційне підприємство	

№ з/п	Питання анкети	Оцінка від 1 до 10 балів
17	Присвятити своє життя обраній професії	
18	Зайняти високу керівну посаду	
19	Мати роботу, яка дає максимум свободи і автономії у виборі характеру занять, часу виконання тощо	
20	Вибір місця проживання проти переїзду, пов'язаного з підвищенням по службі	
21	Мати можливість використовувати свої вміння і талант для слугування високій меті	
22	Єдина дійсна ціль моєї кар'єри — знаходити і вирішувати важкі проблеми незалежно від сфери їх виникнення	
23	Я завжди намагаюсь приділяти однакову увагу моїй сім'ї та кар'єрі	
24	Я завжди перебуваю у пошуку ідей, які дозволять мені розпочати і побудувати власну справу	
25	Я погоджусь на керівну посаду тільки в тому випадку, якщо вона належить до сфери моєї професійної компетенції	
26	Я хотів би досягти такого позиціонування в організації, яке б дозволило мати можливість спостерігати за роботою інших та інтегрувати їхню діяльність	
27	У моїй професійній діяльності я віддаю перевагу своїй свободі та автономії	
28	Для мене важливіше залишитися проживати в нинішньому місці, ніж отримати підвищення чи нову роботу в іншій країні	
29	Я завжди шукав роботу, яка б могла приносити користь іншим	
30	Змагання та виграш — це найбільш важливі сторони моєї кар'єри	
31	Кар'єра має сенс тільки в тому випадку, якщо вона дозволяє жити так, як мені подобається	
32	Підприємницька діяльність становить є стрижнем моєї кар'єри	

№ з/п	Питання анкети	Оцінка від 1 до 10 балів
33	Я б скоріше залишив організацію, ніж став займатися роботою поза професійною сферою	
34	Я буду вважати, що досяг успіху в моїй кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником вищого рівня у великій компанії	
35	Я не хочу, щоб мене обмежувала якась організація чи світ бізнесу	
36	Я віддам перевагу роботі в тій організації, яка забезпечить довгостроковий контракт	
37	Я хотів би присвятити свою кар'єру досягненню важливої та корисної цілі	
38	Я вважатиму себе успішним тільки в умовах постійного вирішення важких проблем чи в ситуації змагання	
39	Вибрати та підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж досягти успіху в кар'єрі	
40	Я завжди хотів заснувати та побудувати власний бізнес	
41	Я віддаю перевагу роботі, яка не пов'язана з відрядженнями	

Таблиця 9

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОБРОБКИ АНКЕТИ*1. Ключ до опрацювання анкети*

Кар'єрна орієнтація	Номери питань	Кількість питань
Професійна компетентність	1, 9, 17, 25, 33	5
Менеджмент	2, 10, 18, 26, 34	5
Автономія (незалежність)	3, 11, 19, 27, 35	5
Стабільність роботи та місця проживання	4, 12, 20, 28, 36, 41	6

Кар'єрна орієнтація	Номери питань	Кількість питань
Слугування добру	5, 13, 21, 29, 37	5
Виклик	6, 14, 22, 30, 38	5
Інтеграція стилів життя	7, 15, 23, 31, 39	5
Підприємництво	8, 16, 24, 32, 40	5

2. Опрацювання відповідей

Кожне визначене в анкеті твердження оцінюється від 1 до 10 балів: повне погодження — 10 балів, незгода — 1 бал. Щоб визначити пріоритетну компетенцію, потрібно спочатку сумувати бали за кожною компетенцією (номери питань визначені в ключі для обробки анкет) та поділити їх на кількість питань, а потім обрати найбільшу за балами. У деяких випадках пріоритетною є не одна, а кілька компетенцій.

3. Інтерпретація результатів

Якорі кар'єрної орієнтації

- Професійна компетентність — наявність здібностей і талантів у визначеній сфері (наукові дослідження, технічне проектування, фінансовий аналіз і т. д.). Такі установки характерні для амбіційних людей, які бажають визнання своїх талантів, досягти значних професійних успіхів, стати майстрами своєї справи. Вони не намагаються керувати іншими людьми та виконують зазначену функцію тільки у межах своєї компетенції.

- Менеджмент — наявність аналітичних, комунікаційних навичок, емоційної врівноваженості, орієнтації на повну відповідальність за кінцевий результат. Такі люди націлені на посаду, яка буде пов'язана з управлінням різними сферами діяльності компанії.

- Автономія (незалежність) — виражена потреба у звільненні від обмежень організаційних правил, норм, стандартів.

- Стабільність — потреба в безпеці та стабільності. Такі люди можуть бути талановитими, обіймати високі посади, але відмовляться від підвищення по службі, якщо це буде пов'я-

зано з ризиком та незручностями щодо зміни роботи чи місця проживання.

- Слугування добру — основні цінності: робота з людьми, слугування людству, допомога людям, бажання зробити світ кращим.

- Виклик — основні цінності: конкуренція, перемога над іншими, вирішення складних проблем, подолання перешкод тощо.

- Інтеграція стилів життя — бажання збалансованого об'єднання різних сторін свого життя.

- Підприємництво — намагання створювати нове, готовність до ризику, бажання долати перешкоди. Такі люди не хочуть працювати на інших, бажають створити свою справу.

3.4. Опис методів діагностики кар'єрних компетенцій

3.4.1. Метод «Доповідь та вибір найкращої доповіді» — кожний учасник тренінгу готує трихвилинну доповідь на тему «Три ваші першочергові справи як керівника філіалу ТНК», виступає з названою доповіддю перед іншими учасниками тренінгу, відповідає на їхні запитання. Після всіх виступів — підведення підсумків — вибір учасниками тренінгу найкращої доповіді. Критерії і технологію вибору задають самі учасники тренінгу.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

- 1) Чому найкраща саме ця доповідь?

- 2) Які способи та прийоми допомогли вам в обмежений строк успішно скласти доповідь?

- 3) Наскільки точно та по суті учасники відповідали на поставлені запитання, що їм допомагало і що заважало?

3.4.2. Метод групової дискусії «Портрет ідеального топ-менеджера філіалу міжнародної компанії» — характеристика ідеального топ-менеджера філіалу міжнародної компанії з визначенням 3—5 його основних компетенцій. Ведучий виступає не в ролі тренера, а в ролі фасилітатора (створює рівноправні умови для розкриття кожного учасника тренінгу, не впливає на процес дискусії).

3.4.3. Шокове інтерв'ю — проведення співбесіди з учасниками в жорсткій манері та за компактним графіком. Співбесіда наповнена провокаційними запитаннями, постановкою проблемних ситуацій, максимально наближених до реальної діяльності компанії.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ШОКОВОГО ІНТЕРВ'Ю

- 1) Яку посаду ви обіймаєте? (Статус-кво)
- 2) На яку посаду ви претендуєте? (Кар'єрні амбіції)
- 3) На скільки процентів ви вже зараз готові зайняти вищу посаду? (Рівень самооцінки)
- 4) Які складнощі та проблеми ви бачите у виконанні обов'язків на новій посаді? (Системність та критичність мислення)
- 5) Яким чином ви плануєте вирішувати можливі проблеми, пов'язані з роботою на новій посаді? (Гнучкість мислення реалістичність)
- 6) Як ви позиціонуєте себе в компанії через рік, два, три? (Кар'єрні очікування, лояльність)
- 7) Як би визначили ви свої недоліки, недостатній рівень знань чи навичок, і чому б хотіли навчитися? (Готовність до змін та професійного зростання)
- 8) Ваші головні досягнення (приклади) (Мотивація досягнень, рівень самооцінки)
- 9) Чи готові ви до переїзду в іншу країну, якщо це буде потрібно? (Крос-культурні компетенції: мобільність та динамічність)

3.4.4. Вправа «Інтелектуально — управлінський слалом» — Розподіл учасників тренінгу на дві групи. Кожна з груп формує набір міні-кейсів, які потім пропонуються іншій групі для відповіді. За необхідності ведучий допомагає чи роздає раніше заготовлені міні-кейси. Вводиться обмеження в часі на виконання завдання: обдумування — 2 хвилини, відповідь — 2 хвилини.

3.4.5. Міні-презентація в групі — кожен учасник групи проводить свою міні-презентацію тривалістю 3—5 хвилин за визначеною формою, яка розкриває його як професіонала і як особистість. Після міні-презентації учасникам надається можливість коротко відповісти на запитання інших учасників і викладача.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

- Які сильні сторони представлених презентацій ви відмітили?
- Що погіршувало враження від міні-презентацій? Як цьому можна запобігти?
- Які висновки можна зробити з поданих характеристик кар'єрних досягнень?
- Які тактичні прийоми донесення інформації допомагають створювати позитивне враження?

3.5. Матриця методів оцінювання кар'єрних компетенцій

Таблиця 10

Компетенції	Методи оцінювання						
	Виконання тренінгових завдань	Діалогів та вибір найкращої відповіді	Групова дискусія	Вправи «Інтелектуально-управлінський слайд»	Шкокове інтерв'ю	Міні-презентація в групі	Анкета «Мотивація до кар'єри»
Розумові							Анкета «Якір кар'єри»
• Системність мислення	X	X	X	X	X	X	X
• Гнучкість і динамічність мислення	X	X	X	X	X	X	X
• Нестандартність мислення	X	X	X	X	X	X	X
Організаторські							
• Орієнтація на конкретний результат	X		X	X	X	X	
• Уміння працювати в проектному режимі	X	X	X	X		X	
• Уміння керувати командою	X	X	X	X		X	

3.6. Карта індивідуального кар'єрного розвитку

Таблиця 11

ПРИКЛАД ЕКСПЕРТНОЇ ОЦІНКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ

Блоки компетенцій	Компетенції	Поведінкові індикатори до розвитку	Рекомендації щодо розвитку		
			Базовий рівень	Середній рівень	Високий рівень
Розумові компетенції	Системність мислення	Уміння працювати з великими обсягами різнорізної інформації			
		Уміння структурувати інформацію			
		Уміння ув'язувати інформацію в цілісну систему			
		Здатність одночасно відстежувати і вирішувати проблеми різного плану			
	Гнучкість і динамічність мислення	Уміння відрізнити головне від другорядного			
		Уміння переклучатися з одного завдання на інше			
	Нестандартність мислення	Уміння генерувати нові ідеї			
		Здатність формулювати багатоваріантне вирішення завдання			
		Уміння знаходити альтернативні рішення			

Продовження табл. 10

Організаторські компетенції	Орієнтація на конкретний результат	Уміння чітко формулювати необхідний результат			
		Здатність утримувати значущу ціль у складних ситуаціях			
	Уміння працювати в проектному режимі	Уміння досягати поставлених цілей			
		Уміння створювати різні оргструктури			
		Уміння впроваджувати розроблені стратегії в конкретні дії			
		Здатність оцінити ступінь завершеності роботи і відповідність цілі отриманому результату			
		Здатність створювати і підтримувати в команді ділову атмосферу			
	Уміння керувати командою	Вміння розподіляти завдання та відповідальність за їх виконання			
		Здатність змінювати стиль керівництва залежно від можливостей і ресурсів команди			
		Уміння викликати гарне враження і повагу при першому ж контакті зі співвиконником			
Комунікативні	Презентаційні навички	Уміння досягати власних цілей у процесі спілкування			
		Уміння точно формулювати запитання та відповіді			

Продовження табл. 10

Блоки компетенцій	Компетенції	Поведінкові індикатори до розвитку	Рекомендації щодо розвитку		
			Базовий рівень	Середній рівень	Високий рівень
	Гнучкість у спілкуванні	Уміння застосовувати різні комунікативні стратегії			
		Уміння переводити конфлікти з деструктивних у конструктивні			
		Здатність до пристосування			
	Здатність до ведення переговорів	Уміння слухати та розуміти зміст усних та письмових повідомлень			
		Знання сучасних стратегій та тактик ведення переговорів			
		Асертивність			
Особисті	Стресостійкість	Здатність до підтримання постійного високого енергетичного тону			
		Уміння витримувати значні психологічні навантаження без емоційних зривів			
		Здатність зберігати високу продуктивність протягом усієї діяльності			

Продовження табл. 10

Мотивація досягнень	Здатність досягнення поставлених цілей			
	Намагання отримати найкращий результат з можливих варіантів			
	Прагнення повної реалізації своїх вмінь при вирішенні завдання			
	Здатність визнання обмеженості своїх знань і вмінь			
Готовність до навчання	Володіння ефективними методами самонавчання			
	Намагання використовувати усі можливості для розширення своїх знань і умінь			
	Прояви високої зацікавленості в роботі у визначеній компанії			
	Вміння розставляти пріоритети на користь компанії			
Крос-культурні	Здатність швидко і легко адаптуватися до стилю керівництва			
	Знання іноземних мов			
	Використання мови як засобу міжнародного спілкування та засобу висловлення думок			
	Використання мови засобу конкурентної боротьби			
Крос-культурні	Крос-культурна обізнаність			
	Готовність до накопичення досвіду			
Прийняття соціально-культурних особливостей	Висока здатність до подолання культурного шоку			
	Сімейна стабільність			

3.7. Зразок експертної оцінки та рекомендація слухачеві магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом»

Богданова Анна Олександрівна

Спеціальність — 8103 «Міжнародна економіка», група — 1

Розумові компетенції

Спроможна прогнозувати і правильно оцінювати найближчі й віддалені наслідки рішень, що приймаються. Відрізняється системним мисленням. Ставиться до нововведень і реорганізацій доволі байдуже.

Допускає мінімум помилок, прагне виконувати роботу належної якості. Володіє достатнім досвідом практичної роботи, для того щоб успішно виконувати роботу.

Організаторські компетенції

Володіє необхідними організаторськими здібностями. Достатньою мірою використовує свої повноваження, але ніколи не зловживає ними, бере на себе достатню відповідальність за вирішення завдання та його виконання. Розділяє цінності, норми і правила організації, в основному орієнтується на них у професійній діяльності. Достатньо самостійна. Сама вирішує багато питань, що стосуються її роботи.

Комунікативні компетенції

Уміє налагоджувати необхідні ділові стосунки з іншими. Здатна знайти вихід з конфліктної ситуації. У роботі враховує точку зору колег. Завжди добре продумує й доказово обґрунтовує рішення у повсякденній діяльності.

Особисті компетенції

Працює з достатньою інтенсивністю. Уміє об'єктивно оцінити колег. Стосовно одного й того самого питання може приймати протилежні рішення. Достатньо самокритична, рівень амбіцій здебільшого випадків відповідає рівню можливостей: знає собі ціну. Прагне до підвищення кваліфікації у різноманітних формах. Має індивідуальну місію, співвідносить її з корпоративною, в основному орієнтується на цілі організації та інтереси справи.

Крос-культурні компетенції

Блискучі знання іноземних мов, підтверджені відповідними сертифікатами. Визначена готовність до роботи за кордоном та до накопичення крос-культурного досвіду роботи.

Заключна рекомендація

Якості, за якими виявилось відставання від стандарту: повною мірою використовує свої знання, інколи схильна висловлювати особисту думку з таких питань, в яких не дуже добре обізнана.

Для підвищення управлінської компетентності рекомендується участь у спеціалізованій програмі розвитку лідерських якостей.

4. МІНІ-ЛЕКЦІЯ «КАР'ЄРА МОЛОДОГО СПЕЦІАЛІСТА»

1. Сучасні методи самопрезентації і планування кар'єри.
2. Кар'єрні кризи ранніх етапів професіоналізації.

4.1. Сучасні методи самопрезентації і планування кар'єри **ПОРТФОЛІО КАР'ЄРНОГО ПРОСУВАННЯ (ПКП)** — технологія планування професійної кар'єри, пакет документів у паперовому чи електронному варіанті, що відображає особисті та академічні досягнення студента.

ТРАДИЦІЙНА СТРУКТУРА ПКП: розділи, рубрики, матеріали

• РОЗДІЛИ

- Портрет студента (ПІБ), дата народження, контактна інформація, ціль)
- Освіта (Університет, факультет, спеціалізація, роки навчання)
- Список пройдених навчальних курсів з основного виду діяльності
- Додаткове навчання (тренінги, спеціалізовані семінари, майстер-класи, курси тощо)
- Список позанавчальних занять та будь-яких посад, де на практиці застосовуються навички лідерства (староста групи, профорг групи, керівник наукової команди студентів тощо)

- Досвід роботи, якщо він був
- План розвитку кар'єри (опис кар'єрного потенціалу і готовності до кар'єри)
 - ◆ Сильні та слабкі сторони як потенційного міжнародного менеджера
 - ◆ План підвищення управлінського потенціалу
 - ◆ Есе «Я і моя кар'єра» (вільна форма, 1 стор., думки щодо цілей і змісту кар'єри випускника)

• РУБРИКИ

- ◆ Банк ідей
- ◆ Графік-органайзер
- ◆ тощо

• МАТЕРІАЛИ

- Робочі матеріали (документи, що підтверджують навчальні та професійні досягнення)
- Особисті матеріали (документи, що підтверджують успіхи у спорті, творчості, суспільному житті)
- Випускна робота
- Відгук про проходження практики
- Текст доповідей на науково-практичних конференціях
- Копії статей у професійних журналах
- Рекомендації провідних спеціалістів, керівників курсових проектів, дипломних робіт, виробничих практик, випускаючих кафедр

* Потребує використання професійної мови, відсутності помилок, використання стандартів ефективної письмової комунікації.

ФУНКЦІЇ ПКП

- Накопичувальна
- Діагностична (оцінка рівня досягнень і виявлення сильних сторін)
- Рефлексивна (дає можливість осмислити напрацьовані професійні знання, навички і вміння, спроектувати шляхи розвитку ділового та особистого потенціалу)

4.2. Кар'єрні кризи ранніх етапів професіоналізації

ХАРАКТЕРИСТИКА КРИЗОВИХ ЕТАПІВ СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ

Етап	Проблема	Характеристика проблеми	Рекомендації з подолання проблеми
1—2 курс	1. Перебудова «школяр — студент» 2. «А хто власне вибрав професію?» (Така сама проблема може виникнути й на 5-му курсі внаслідок невпевненості студента у своїх силах)	Зміна соціальної ролі та вимог. Можлива різка зміна з порушеннями соціальної адаптації (характерна найбільша кількість порушень правил внутрішнього розпорядку вузу, проти правних дій, відхилення поведінки). Усвідомлення важливості самостійного вибору професії, яку зазвичай за нього обирають інші (батьки, родичі, суспільство). Необхідність формування відповідальної позиції відносно до професійної діяльності супроводжується внутрішнім супротивом	1. Усвідомлення зміни соціальних позицій, специфіки нового позиціонування. 2. Кураторство кафедри 3. Кураторство старшокурсників Якщо усвідомлення власних переваг і особливостей професії відбувається на 1 курсі, то пропонуються такі кроки: 1. Зрозуміти власні цілі та пріоритети і максимально зблизити їх з особливостями професії (вибір найбільш близької спеціалізації) 2. Зробити основне навчання «додатковим» — перенести акцент з основної освіти на спеціальні курси і навчальні програми у тій сфері і в тому напрямку, які найбільше цікавлять 3. Якщо попередні кроки не задовольняють — переорієнтуватися у професійному виборі

Продовження табл. 12

Етап	Проблема	Характеристика проблеми	Рекомендації з подолання проблеми
3—4 курс	«Чи правильно мене навчають?» «Яку спеціалізацію обрати?»	Виникнення питань щодо змісту програм навчання. Співставлення вимог зовнішнього середовища, ринку праці, конкретних роботодавців до спеціалістів даної сфери та отриманих знань, навичок і вмінь. Виявлення їх розбалансування.	Важливо зрозуміти, що навчальна програма стандартизована і деколи може істотно відставати від вимог ринку. Можна рекомендувати дослідити особливості вимог ринку і побудувати власну авторську програму — прослухати курс лекцій з необхідної тематики зі студентами інших спеціальностей, відвідати додаткові навчальні програми чи просто «добрати» необхідні знання самостійно у спеціалізованих журналах, книгах тощо. Комплекс рекомендацій: аналіз ринку вакансій, визначення своїх цілей і пріоритетів, визначення своїх особливостей, оцінка своїх знань, навичок і досвіду, оцінка можливих загроз (SWOT-аналіз)
		Виникає питання спеціалізації в одній зі сфер обраної професійної діяльності: як спеціалізуватись так, щоб не залишитись без роботи на ринку праці.	

5 курс	«Покажіть мені мою професійну нішу»	Виникають питання вибору свого індивідуального шляху, позиціонування себе як молодого спеціаліста на сучасному ринку праці: «Чого я хочу? Що я можу?»	Важливо викладатися на кожному відрізку навчального процесу. Тільки супернормативна активність у пошуку свого індивідуального шляху може привести до його знаходження. Ніхто крім студента не знає, що найкраще підходить для нього. І що раніше він це зрозуміє, тим раніше почне накопичувати свої конкурентні переваги у тій сфері, яку він обрав.
	Страх перед реальною діяльністю	Виникнення страху перед виходом на ринок робочої сили, зростання тривоги пов'язано зі зміною соціальних ролей «студент — спеціаліст»	Необхідно підготуватися до майбутніх змін, вивчити їх специфіку в процесі розвитку з метою більш високої адаптації. 1. Можна радітися з людьми, які пройшли аналогічний етап нещодавно) 2. Важливо усвідомити свої сильні та слабкі сторони уже на цьому етапі, прийняти допомогу психолога і старших колег. У результаті приходить усвідомлення ірраціональності подібних страхів і їх поганого впливу на кроки у професійній самореалізації молодого спеціаліста

АЛГОРИТМ ПОДОЛАННЯ КРИЗ РАНЬОГО ПЕРІОДУ КАР'ЄРИ

1. Усвідомлення кар'єрних, професійних, життєвих цілей та їх координація.
2. Розуміння своїх особливостей, сильних та слабких сторін.
3. Максимальне використання можливостей власного професійного і особистого потенціалу.
4. Активна участь у всіх заходах, акціях ВУЗУ, міста, країни.
5. Формування готовності до початку кар'єри з низових рівнів компанії.

ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ КАР'ЄРНИХ КРИЗ

- Застосування системного підходу до життєвих процесів
- Побудова зворотних зв'язків між оточуючим і внутрішнім світом
- Усвідомлення життя та позиціонування себе в життєвих процесах
- Оцінка ресурсів своєї діяльності
- Підтримка спеціалістів та рідних
- Формування активної життєвої позиції до свого розвитку



ДОДАТКИ ДО БЛОКУ 1

Додаток 1

Зразок

оформлення результатів індивідуальних досліджень
для міжпредметного тренінгу студентів програми
«Управління міжнародним бізнесом»

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту

Результати

індивідуальних досліджень за програмою міжпредметного тренінгу
«Технології крос-культурного менеджменту: адаптація до умов реаль-
ного середовища»

Студента _____ гр.

(прізвище, ініціали)

Зміст

- Форма «Характеристика об'єктів переддипломної практики»
- Портфоліо кар'єрного просування
- Перспективне бачення професійної кар'єрної позиції
- Результати діагностики корпоративної культури міжнародної компанії
- Результати крос-культурного аналізу корпоративної культури міжнародної компанії
- Завдання до тренінгового заняття № 7 «Моделювання крос-культурної переговорної поведінки»

Київ-2009

**Характеристика об'єктів
переддипломної практики студентів програми
«Управління міжнародним бізнесом»**

Прізвище, ім'я, по батькові _____

1. Назва компанії (організації) _____
юридична
адреса _____

телефон, факс, e-mail _____

2. Профіль діяльності компанії (організації) _____

3. Статус компанії (організації) на зарубіжних ринках і на ринку України _____

4. Сфера (напрями) Вашої професійної діяльності (стажування) у компанії (організації) під час переддипломної практики _____

5. Три основні посадові персональні функціональні обов'язки _____

а) _____

б) _____

в) _____

6. Три другорядні персональні функціональні обов'язки _____

а) _____

б) _____

в) _____

7. Рівень задоволення діяльністю підрозділу проходження практики

☐ задоволений ☐ незадоволений ☐ складно відповісти

8. Рівень задоволення Вами виконуваною роботою та набутими професійними навичками

☐ задоволений ☐ незадоволений ☐ складно відповісти

9. Чого не вистачає підрозділу для забезпечення найвищої продуктивності діяльності? _____

10. Чого не вистачає для забезпечення найвищої продуктивності Вашої праці на робочому місці? _____

11. Чи був задовільним рівень інструктажу стосовно посадових обов'язків та повноважень? _____

Так Ні

Якщо **ні**, то які пропозиції Ви могли б запропонувати для підвищення ефективності інструктажу? _____

12. Чи існує кодекс ділової поведінки працівників компанії (загальні норми і правила поведінки)?

Так ☐ Ні ☐

Прокоментуйте цей кодекс у разі наявності

13. Оцініть рівень Вашої персональної професійної мотивації в процесі виконання службових обов'язків

☐ високий ☐ середній ☐ низький

14. Наведіть аргументи обраної оцінки мотивації _____

15. Чи потребує змін система управління компанією (організацією)?

Так

Ні

Якщо **так**, то яких саме _____

16. Чи можливе Ваше подальше працевлаштування в компанії (організації)?

Так

Ні

Якщо **так**, то на якій посаді? _____

Якщо **ні**, то чому? _____

17. Оцініть рівень забезпечення професійного зростання для працівників компанії (організації) у разі його незадовільного стану надайте власні пропозиції

☐ високий

☐ задовільний

☐ незадовільний

18. Окресліть організаційну ієрархію компанії (організації):

Посади менеджерів вищої ланки _____

(top managers) _____

Посади менеджерів середньої ланки _____

(middle managers) _____

Посади менеджерів нижньої ланки _____

(lower managers) _____

19. Організаційна схема управління компанії (графічна інтерпретація)

**ТРАДИЦІЙНА СТРУКТУРА ПОТРФОЛІО
КАР'ЄРНОГО ПРОСУВАННЯ**

Назва структурного елемента	Назва під структурного елемента	Зміст
Розділи	Портрет студента	ПІБ, дата народження, контактна інформація, ціль
	Освіта	Університет, факультет, спеціалізація, роки навчання
	Основні навчальні курси	Список пройдених навчальних курсів з основного виду діяльності (додаток до диплома)
	Додаткове навчання	Тренінги, спеціалізовані семінари, майстер-класи тощо
	Позанавчально діяльність	Список позанавчальної занять та будь-яких посад, де на практиці застосовуються навички лідерства (староста групи, профорг, керівник наукової команди тощо)
	Досвід роботи	
	План розвитку кар'єри	Опис кар'єрного потенціалу і готовності до кар'єри: • Сильні та слабкі сторони • План підвищення управлінського потенціалу • Есе «Я і моя кар'єра»
Рубрики	Банк ідей	
	Графік-органайзер тощо	
Матеріали	Робочі матеріали	Документи, що підтверджують навчальні та професійні досягнення
	Особисті матеріали	Документи, що підтверджують успіхи у спорті, творчості та суспільному житті

Закінчення табл. 12

Назва структурного елемента	Назва під структурного елемента	Зміст
	Випускна робота	
	Відгук про проходження практики	
	Тексти доповідей на науково-практичних конференціях	
	Копії статей у професійних журналах	
	Рекомендації провідних спеціалістів, керівників курсових проектів, дипломних робіт, виробничих практик, випускаючих кафедр	

«Перспективне бачення професійної кар'єрної позиції»

Дослідження не повинно перевищувати за обсягом 5—7 сторінок і має включати такі обов'язкові елементи:

- 1) сфера бажаної діяльності і перспективна посадова позиція в компанії (організації)
- 2) графік кар'єрного зростання
- 3) матеріальне і нематеріальне заохочення
- 4) мотивація
- 5) самооцінка
- 6) навчання і підвищення кваліфікації
- 7) рівень заробітної плати
- 8) моральний клімат
- 9) можливість комбінованої зайнятості
- 10) перспектива зміни місця праці

Набір документів (*заява, особова картка, автобіографія, декларація*) для формування кадрового резерву дипломатичної служби та дипломатичних посад МЗС України (за бажанням).

Інформація щодо відповідних документів знаходиться на веб-сторінці МЗС України в рубриці «конкурс»: www.mfa.gov.ua

СТАНДАРТ МІНІ-ПРЕЗЕНТАЦІЇ
ТРЕНІНГОВОГО ЗАНЯТТЯ № 2
«МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ВИПУСКНИКА ПРОГРАМИ
«УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ»

Міні-презентація у групі

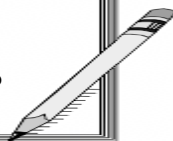
1. Кожний учасник групи проводить свою міні-презентацію тривалістю 3—5 хвилин за визначеною формою, яка розкриває його як професіонала та як особистість. Після міні-презентації учасникам надається можливість коротко відповісти на запитання інших учасників і викладача.

2. Формат міні-презентації у групі:

- Прізвище, ім'я, по батькові
- Освіта
- Професійний і кар'єрний досвід
- Найбільш значні кар'єрні досягнення
- Хобі, захоплення

3. Обговорення:

- Які сильні сторони представлених презентацій ви відмітили?
- Що погіршувало враження від міні-презентацій? Як цьому можна запобігти?
- Які висновки можна зробити з поданих характеристик кар'єрних досягнень?
- Які тактичні прийоми донесення інформації допомагають створювати позитивне враження?



1. ПРОГРАМА

1.1. ВСТУП:

- підсумовування тренером основних очікувань студентів від заняття
- ознайомлення з літературою
- основні вимоги та критерії оцінювання
- розподіл студентів на групи, видача завдання і правил гри

1.2. Тренінгове завдання 3 «Діагностика міжнародного корпоративного поглинання (злиття)»

- Кейс «Арселор Міттал-Кривий Ріг»
- Виконання тренінгового завдання
- Міні-презентація
- Підведення підсумків

1.3. Тренінгове завдання 4 «Оцінка крос-культурної відповідності злиття міжнародних компаній (указаних у кейсі)»

- Кейс «Арселор Міттал-Кривий Ріг»
- Виконання тренінгового завдання
- Міні-презентація
- Підведення підсумків



ТРЕНІНГОВЕ ЗАНЯТТЯ № 3

«ДІАГНОСТИКА МІЖНАРОДНОГО КОРПОРАТИВНОГО ПОГЛИНАННЯ (ЗЛИТТЯ)» — 4 год.

1. ПРОГРАМА

- 1.1. Кейс «Арселор Міттал-Кривий Ріг»
- 1.2. Виконання тренінгового завдання
- 1.3. Міні-презентація
- 1.4. Підбиття підсумків

2. СУТЬ ТРЕНІНГОВОГО ЗАВДАННЯ:

Діагностика міжнародного корпоративного поглинання (злиття) на конкретному прикладі: обґрунтувати доцільність продажу комбінату «Криворіжсталь», визначити фактори, що

вплинули на перевагу міжнародної компанії «Міттал Стіл» на аукціоні з продажу комбінату, виявити крос-культурні проблеми управління комбінатом після його купівлі, провести SWOT-аналіз «Міттал Стіл» (Кривий Ріг), оцінити стратегічну відповідність злиття міжнародних компаній «Міттал Стіл» та «Арселор».

3. ТЕХНОЛОГІЯ ВИКОНАННЯ:

- 3.1. Вивчення та структуризація інформації
- 3.2. Формалізація результату
- 3.3. Підготовка міні-презентації відповідно до суттєвої частини завдання

4. ІНСТРУМЕНТИ:

- 4.1. Матеріали кейса
- 4.2. Лекційні матеріали та інші джерела інформації
- 4.3. Міні-лекція «Презентація» (додаток 8)

5. ЗВІТ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ:

- 5.1. Матеріали міні-презентації (інтерпретація результатів дослідження)



ТРЕНІНГОВЕ ЗАНЯТТЯ № 4

**«ОЦІНКА КРОС-КУЛЬТУРНОЇ ВІДПОВІДНОСТІ
ЗЛИТТЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ «АРСЕЛОР»
ТА «МІТТАЛ СТІЛ»» — 4 год.**

1. ПРОГРАМА

- 1.1. Кейс
- 1.2. Виконання тренінгового завдання
- 1.3. Міні-презентація
- 1.4. Підведення підсумків

2. СУТЬ ТРЕНІНГОВОГО ЗАВДАННЯ:

За матеріалами кейса порівняти еволюцію розвитку міжнародних компаній «Міттал Стіл» та «Арселор», виявити вплив крос-культурних факторів на менеджмент кожної з названих компаній, простежити вплив крос-культурних відмінностей компаній, що злилися, на менеджмент об'єднаної компанії, визначити основні напрями подальшого розвитку підрозділу «Арселор Міттал-Кривий Ріг» у контексті євроінтеграційного вектора України.

3. ТЕХНОЛОГІЯ ВИКОНАННЯ:

- 3.1. Вивчення та структуризація інформації

3.2. Формалізація результату

3.3. Підготовка міні-презентації відповідно до суттєвої частини завдання

4. ІНСТРУМЕНТИ:

4.1. Матеріали кейса

4.2. Лекційні матеріали та інші джерела інформації

4.3. Міні-лекція «Презентація» (додаток 8)

5. ЗВІТ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ:

5.1. Матеріали міні-презентації (інтерпретація результатів дослідження)

2. КЕЙС «АРСЕЛОР МІТТАЛ-КРИВИЙ РІГ»

Українське відділення глобальної металургійної компанії «Арселор Міттал» у м. Кривий Ріг було утворено 30 червня 2006 року. Цьому передувала тривала і суперечлива історія розвитку одного з провідних металургійних підприємств не лише України, а й усього колишнього Радянського Союзу — комбінату «Криворіжсталь». На ньому зародилося чимало відомих у різні часи прогресивних трудових та виробничих ініціатив, які були поширені в усій галузі країни. Достатньо нагадати введення в дію в 1974 році найбільшої у світі доменної печі № 9 обсягом п'ять тис. куб. м. Комбінат протягом більш ніж 65 років був і залишається головним містоутворюючим підприємством 700-тисячного Кривого Рогу. Свого часу він носив ім'я В. І. Леніна та був нагороджений орденами Леніна (1971 р.) і Трудового Червоного Прапора (1939 р.).

«Криворіжсталь» на зламі тисячоліть

Металургійний комбінат «Криворіжсталь» було засновано в 1934 році. Це єдине в Україні підприємство, що видобуває і збагачує залізну руду, має коксохімічне, аглодоменне, сталеплавильне і прокатне виробництво. Навіть серед провідних підприємств чорної металургії колишнього Радянського Союзу «Криворіжсталь» виділялась високим рівнем технічного розвитку. В 1974 році на комбінаті було введено в дію найбільшу у світі доменну піч

№ 9 обсягом 5 тис. куб. м, яка продовжує функціонувати після капітального ремонту в 2003 році. Виробничі потужності комбінату розраховані на щорічний випуск понад 7 млн т сталі, 6 млн т прокату та 7 млн т чавуну. Трудовий колектив підприємства налічує 55 тис. осіб. Частка «Криворіжсталі» на українському ринку становить 20 %.

За роки незалежності України Криворізький державний гірничо-металургійний комбінат (КДКМК) пережив традиційну для підприємств важкої промисловості кризову фазу своєї діяльності. Руйнування господарських зв'язків в умовах розпаду Радянського Союзу, бартеризація партнерських відносин, існування адміністративно-командної системи, суперечливе і дуже повільне формування належного менеджменту викликали падіння обсягів виробництва, утворення в 1995 році трьохсотмільйонної заборгованості перед бюджетом, півторарічної затримки у виплаті зарплати. Економічний експеримент 1999—2001 рр. у гірничо-металургійному комплексі щодо зниження податків у галузі, а згодом і Закон України «Про подальший розвиток гірничо-металургійного комплексу України» (січень 2002 р.) дозволили суттєво поліпшити фінансовий стан підприємства завдяки відновлення оборотних коштів, які були втрачені у минулі роки. Після призначення наприкінці 1999 року генеральним директором «Криворіжсталі» Олега Дубини на підприємстві вдалось подолати так званий повзучий менеджмент, притаманний на той час директорам більшості українських підприємств. Цей менеджмент зводився до численних скарг керівників про те, що їм заважають розвиватись, удосконалюватись, а корисні для країни проекти затискають. Прибічники цього стилю управління не брали на себе ніяких ризиків і відповідальності. Однак вони могли своєчасно причаїтися, знайти зручну особисто для себе щілину у моноліті інструкцій або ж зробити вигляд, що їх збили з ніг, а лежачого, як відомо, не б'ють. Маючи досвід виведення з кризи Алчевського металургійного комбінату, О. Дубина в майбутньому (2001—2002 рр.) — віце-Прем'єр-міністр України, сформував команду однодумців, яка розробила стратегічну програму розвитку підприємства. Наголос на підвищення ефективності виробництва зумовив докорінний перегляд схем поставок сировини і реалізації готової продукції. Практично повністю було відсічено численні фірми-посередники і комбінат перейшов на прямі зв'язки зі споживачами без посередників. В управлінні комбінатом запанував командний менеджмент з єдиною ідеологією, який

вплинув не лише на подолання відставання у своєму розвитку, а й на зростання всіх працівників у професійному та психологічному аспекті. На підприємстві було запроваджено системи управління якістю продукції за вимогами міжнародних стандартів ISO 9001:2000, ISO 9004:2000. Завдяки технічному і організаційному розвитку комбінату арматурний прокат відповідає всім вимогам замовників (ДСТУ, ASTM, BS, DIN і т. і.). Підприємство збільшило експорт продукції до 618 млн дол. США у 2000 році, а у 2003 році — до 1,2 млрд дол. США. І хоча в результаті 19 антидемпінгових розслідувань КДГМК (як і всі інші українські експортери) змушений був припинити поставку своєї продукції на ринок США, міжнародний авторитет КДГМК дозволив знайти покупців прокату в Алжирі, Югославії, Туркменістані. Одночасно розширилась мережа внутрішніх великих споживачів, число яких перевершує 120. Стратегічний план комбінату на 2000—2010 рр. спрямовано на вирішення трьох головних завдань:

- 1) знизити матеріаломісткість та енергомісткість виробництва;
- 2) підвищити конкурентоспроможність продукції та її якість шляхом впровадження нового устаткування та прогресивних технологій;
- 3) зменшити шкідливий техногенний вплив на природне середовище.

За рахунок власних джерел комбінат спрямував на розвиток основних фондів у 2000—2004 рр. 1,2 млрд грн.

Станом на середину 2004 року КДГМК посідав 26 місце у рейтингу металургійних підприємств світу і, звичайно, перше — в Україні. Комбінат виготовляв продукцію, яка відповідала високим національним стандартам таких країн, як США, Канада, Південна Корея, Гонконг, Австралія, Сінгапур, а також Європейського Союзу. Тому цей державний металургійний гігант становив неабиякий інтерес для приватизації.

У липні 2004 року було оголошено конкурс на продаж 93,02 % акцій, які належали державі. Умови конкурсу були розроблені так, що виключали участь зарубіжних компаній. Тому ці акції було продано за 803 млн дол. США спеціально створеному для цієї угоди «Індустріально-металургійному союзу», підконтрольному Р. Ахметову (56,25 %) та В. Пінчуку (43,75 %) — зятю тодішнього Президента України Л. Кучми. Варто зазначити, що інші потенційні учасники конкурсу — російські компанії «Сев-

росталь» та «Евразхолдинг» готові були сплатити втричі більшу суму. З цього приводу виникло чимало гострих дискусій у вітчизняних та зарубіжних засобах масової інформації з приводу справедливої ціни за КДГМК та прозорості приватизації в Україні. Особливого рівня вони набули під час президентських виборів 2004 року.

«Криворіжсталь» як стратегія помаранчевої революції

Вимога повторної приватизації (реприватизації) «Криворіжсталі» була однією з ключових у передвиборній програмі В. Ющенка, якого підтримував політичний блок «Наша Україна». У холодні осінні дні 2004 року привселюдно було заявлено: комбінат вкрали у народу за одну ніч. Після перемоги нова влада обіцяє відібрати комбінат відкрито, прозоро, ефективно продати його за справжню ціну в чесному конкурсі. Тому «Криворіжсталь» стала символом надії мільйонів людей на очікувані зміни у напрямі демократизації країни.

Однак здійснити свої зобов'язання новій владі на чолі з Президентом України В. Ющенком та Прем'єр-міністром Ю. Тимошенко виявилось не так просто.

По-перше, реприватизація є порушенням статті 41 Конституції України, яка гарантує непорушність права приватної власності. Примусове відчуження об'єктів права власності можливе лише у двох випадках: як виняток за мотивами суспільної необхідності за попереднього повернення цих об'єктів, а також за умов надзвичайної ситуації при наступному відшкодуванні вартості об'єктів власності.

По-друге, де знайти гроші для попереднього відшкодування власникам 802 млн дол. США?

По-третє, реприватизація «Криворіжсталі» може бути початковою ланкою у подальшому процесі повторного продажу інших підприємств, зокрема відомого Нікопольського заводу феросплавів, а також понад 300 інших об'єктів, які були блискавично приватизовані за 30 днів, тобто з порушенням законодавства з приватизації. У подальшому було складено своєрідні «чорні списки» з 28—29, 300 і навіть 3000 підприємств з нечіткими критеріями перегляду приватизації, які так і не були оприлюднені. Цілком зрозуміло, що такі плани влади стали підставою для глибокої

тривоги вітчизняних та зарубіжних інвесторів, які приготувались для виведення за кордон своїх активів.

По-четверте, власники «Криворіжсталі» погрожували уряду, а також майбутнім переможцям судовими позовами як українських, так і в Європейському судах, визнанням результатів торгів недійсними та рекомендували потенційним інвесторам не брати участь у конкурсі.

По-п'яте, влада у такому випадку втягнулась би у судову тяганину, причому не в ролі арбітра, а як ресурс минулих чи майбутніх власників, що у свою чергу кидало на урядові структури тінь корупцій.

Тож здійснити наміри реприватизації «Криворіжсталі» не вдалось одразу. Лише у серпні 2005 року за рішенням судових органів пакет акцій було повернуто державі, а 10 серпня Фонд державного майна України оголосив конкурс на їхній продаж, який було намічено на 24 жовтня 2005 року. Однак і після цього політичні ігри навколо цього процесу не припинились. Певні політичні сили в Україні, насамперед Соціалістична, Комуністична і деякі інші партії виступили проти продажу «Криворіжсталі», аргументуючи свою позицію тим, що об'єкти стратегічного значення повинні знаходитись у державній власності. На думку лідера СПУ О. Мороза, «Фонд держмайна повинен бути переважно ефективним господарем, управлінцем, а продавцем — лише в окремих, виправданих інтересами України випадках». Звичайно, таку позицію поділяла і голова Фонду державного майна України, відомий член цієї партії В. Семенюк, яка до призначення на вказану посаду була народним депутатом України, головою комісії Верховної Ради України з приватизації. Оскільки до її думки не прислухались, то вона подала у відставку, яку було відхилено В. Ющенком. Напередодні конкурсу Верховна Рада України ухвалила постанову, в якій Президенту рекомендувалося залишити вітчизняний металургійний гігант у власності держави. Постанова не мала ніяких юридичних наслідків. Якби було прийнято з цього питання закон, то його Президент ветоував би.

Після передачі державі акцій комбінату знову з'явилися різноманітні посередники. За даними щотижневика «Дзеркало тижня» (22.10.05, с. 9) чотири посередницьких структури контролювали 30 % експортних операцій комбінату, а контракти візував один з екс-віце-прем'єрів. При цьому з'ясувалося, що ані Фонд державного майна України, ані Мінпромполітики України не контролювали зовнішньоекономічну діяльність комбінату. В. Семе-

нюк лише зазначила, що вона особисто, а також її родичі не мають ніякого зиску від діяльності «Криворіжсталі».

Відставка уряду Ю. Тимошенко 8 вересня 2005 року додала напруги у визначенні подальшої долі «Криворіжсталі». Новий Прем'єр-міністр Ю. Єхануров дещо розпливчато декларував свою позицію з цього питання. Лише Президент України В. Ющенко поставив вирішальну крапку в усіх сумнівах: ніхто нічого змінювати не буде, приватизуємо, як і обіцяли («Дзеркало тижня», 01.10.05, с. 9). Лише після цієї твердої заяви глави держави розпочалась реальна підготовка до конкурсу.

Завершальний підготовчий етап

Проведення прозорих конкурсів з продажу таких визначних об'єктів, як «Криворіжсталь», потребує у будь-якій країні складної організаційної роботи, злагоджених дій цілої армії державних службовців, підприємців, юристів, експертів. Оскільки такий конкурс проводився в Україні вперше, то відповідного досвіду у його організаторів бракувало. І хоча в цілому проведення конкурсу отримало позитивну оцінку як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців, у процесі його підготовки виникало чимало проблем.

Насамперед, учасники конкурсу не отримали напередодні такого обов'язкового документа, як проект договору купівлі-продажу, положення якого захищають права і уточнюють зобов'язання кожної сторони. Згідно з існуючими правилами, учасники конкурсу повинні були внести в цей проект свої пропозиції, які узагальнювались би урядом, що обіцяв учасникам конкурсу за сім днів надати остаточний варіант проекту договору. Обговорення цього проекту було внесено на засідання попереднього уряду на початку вересня, яке не відбулося у зв'язку з його відставкою. Лише 24 вересня 2005 року уряд Ю. Єханурова обговорив цей проект і попередньо затвердив його, хоч і не передав потенційним покупцям.

Потенційним покупцям було надано обмаль документів: статут підприємства та його баланс. Що стосується іншої інформації, зокрема довгострокових зобов'язань комбінату, наявність податкових боргів минулих років, фактів нанесення шкоди екології регіону, то потенційним інвесторам її отримати не вдалось. Учасників конкурсу його організатори запевняли, що ніяких несподіванок не буде.

У зв'язку з участю у конкурсі іноземних інвесторів виникла проблема з визначенням валютного обмінного курсу гривні. Річ у тім, що кожен з учасників як застава мав внести по 200 млн дол. США (10 % мінімальної вартості об'єкта). Крім того, іноземні покупці-переможці на другому етапі розрахунків використовували валюту, курс якої по відношенню до гривні ніяк не визначався. Згідно з рішенням Національного банку України у цьому випадку кошти можуть вноситись у валюті, а в конкурсних умовах було чітко зафіксовано, що застава і решта коштів вноситься у гривнях.

Зовсім несподівано на кінець жовтня було призначено збори акціонерів комбінату. Одне з питань порядку денного було пов'язано з прийняттям рішення щодо виплати дивідендів у сумі 704 млн грн. Звичайно, інвестиційна привабливість об'єкта купівлі у цьому випадку суттєво знижується. У західній практиці приватизації таких кроків робити не прийнято.

Певні неузгодженості існували і між різними конкурсними документами, зокрема «Умовами конкурсу» та «Планом приватизації пакета акцій». В одному з цих документів зазначався п'ятирічний мораторій на збільшення статутного фонду і зміну номінальної ціни акцій.

В іншому документі встановлено тридцятирічне обмеження щодо збереження статутних умов.

Напередодні тендера дружня «Інтерпайпу» (В. Пінчук) компанія «Аддокс» подала позов до суду Південного округу м. Нью-Йорка з вимогою заборонити аукціон з продажу акцій комбінату. Відповідачами у позові було названо Республіку Україна, «Індустріальна група», а також будь-якого іншого можливого покупця акцій. Цей факт ніяк не вплинув на підготовку до аукціону. Більшість експертів не вірили у прийняття позову. І цей факт ніяк не налякав інвесторів. Адже головний з них — «Міттал Стіл» має десятирічний досвід роботи в країнах СНД та інших проблемних країнах. Зараз, наприклад, цей холдинг розпочав реалізацію проєкту на мільярд доларів у Ліберії, яка охоплена війною. Інші учасники конкурсу також мають достатній досвід управління приватизаційними ризиками.

Усі зазначені, начебто дрібні, ускладнення завершального етапу підготовки до конкурсу не дозволяли потенційним покупцям зрозуміти: скільки реально доведеться заплатити за комбінат і чи варта ціна продажу потенційним вигодам від його діяльності. Тому конкурс виявився дійсно прозорим для уболівальників і глядачів, включаючи президента та экс-прем'єра, однак вельми туманним для інвесторів.

Учасники конкурсу

Після оголошення конкурсу очікувалось п'ять його учасників: «Міттал Стіл-Німеччина», консорціум «Індустріальна група», компанія «Смарт-груп», російські великі металургійні корпорації «Северосталь» та «Еврохолдинг». Порівняно з 2004 роком перші два учасники були новими, а останні три — знайомими. Однак «Северосталь» (О. Мардашов) та «Еврохолдинг» (І. Абрамов) відмовились від участі в конкурсі, як подекуять, на прохання Кремля. До Антимонопольного комітету України (АМКУ) подавали свої заявки також ЗАТ «Систем Капітал менеджмент» (Р. Ахметов) та ВАТ «Нижедніпровський трубопрокатний завод» (В. Пінчук).

ЗАТ «Систем Капітал менеджмент» невдовзі відкликав свою заявку, не очікуючи рішення АМКУ, а трубкини отримали дозвіл на участь у конкурсі, однак не скористалися своїм правом.

Міжнародна металургійна корпорація «Міттал Стіл» (офіційне найменування Ispat International N.V.) є частиною індійсько-нідерландсько-британського холдингу Lakshmi N. Mittal Group, зареєстрована в 1993 році в Роттердамі та на Антильських островах. Це одна з двох найкрупніших сталеплавильних компаній світу, на заводах якої працювало близько 150 тис. осіб до купівлі «Криворіжсталі». Корпорація має свої відділення у США, Великобританії, Канаді, Мексиці, Німеччині, Франції, Ірландії, Індії, Індонезії, Польщі, Румунії, Казахстані. 88 % акцій холдингу належить Лакшмі Мітталу, бізнесмену індонезійського походження, який є одночасно головою ради директорів, президентом та головним управляючим холдингу і корпорації. Обсяг продажу корпорації становить 32 млрд, а прибутки — 5 млрд доларів США. Компанія є лідером у технологічній сфері, використовуючи міні-заводи та метод прямого відновлення заліза без виплавки чавуну (155 світового виробництва сталі за цим методом). Стратегія «Міттал Стіл» і переважної більшості транснаціональних корпорацій пов'язана з отриманням прибутку. Придбання «Криворіжсталі» ідеально вписується у стратегію «Міттал Стіл», оскільки дозволяє замкнути ланцюг між нещодавно купленим заводом у Теміртау (Казахстан) і заводами Центральної Європи, поставивши таким чином під контроль весь регіон. Важливо зазначити також, що холдинг часто опиняється в центрі різноманітних скандалів. Вони пов'язані з корисливим фінансуванням політичних виборчих компаній у різних країнах. Широкого розголосу набула, наприклад, підтримка лейбористської партії Т. Блера у сумі

125 тис. ф. ст., що дозволило холдингу отримати підтримку британського прем'єр-міністра у купівлі у 2001 році румунського металургійного комбінату «Сідекс», для якого після продажу було створено численні фінансові пільги. Холдинг помічено у невиконанні інвестиційних зобов'язань, скороченні персоналу (до 2010 р. холдинг планує скоротити на третину чисельність працюючих), нехтуванням технікою безпеки та охороною праці. У 2005 році особисто Л. Міттал посідав третє місце у списку найбагатших людей світу з капіталом у 25 млрд дол. США після Б. Гейтса та У. Баффета.

Консорціум «Індустріальна група» (ІГ) була створена спеціально для участі в конкурсі під В. Пінчука у 2004 році і зареєстрована в м. Києві. 60 % акцій цієї групи купила одна з двох найбільших у світі металургійних корпорацій «Арселор», а решта належить вітчизняній корпорації «Індустріальний союз Донбасу» (С. Тарута, В. Гайдук). Сталеплавильний гігант «Арселор» (Arcelor S.A.) було створено у лютому 2002 року шляхом злиття трьох компаній французької Usinor SA, Іспанської Arbed та ліхтенштейнівської Acelaria — і зареєстровано у Люксембурзі. Обороти компанії становить 32 млрд євро, а обсяги виробництва перевершують 50 млн т на рік. Корпорація діє на ринках ЄС (77 %), Північної Кореї та Південної Америки (відповідно 15 % і 5 %). Злиття трьох компаній дозволяє заощаджувати щорічно понад 200 млн євро за рахунок оптимізації виробничих витрат. Корпорація ІСД є однією з провідних у металургійному бізнесі України, має ґрунтовний досвід у цій галузі. Корпорація в кінцевому підсумку виграла конкурс щодо купівлі металургійного комбінату «Гута Ченстохова» (Польща) у «Міттал Стіл» у 2004 році і планує вкласти у цей завод 118 млн євро інвестицій для нарощування виробництва сталі з 0,5 до 1,4 млн т при гарантуванні зайнятості на 5 років. Окрім того, створюється центр з підготовки спеціалістів на базі місцевого політехнічного інституту. З приходом ІСД керівництво міста Ченстохов планує створити технологічний парк, на території якого підприємства будуть працювати в умовах вільних економічних зон.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Смарт-груп» (Москва — Дніпропетровськ, В. Новинський) представляла інтереси «Металоінвест» (А. Усманов), з яким співпрацює на Молдавському металургійному заводі. «Металоінвест» давно придивлявся до української металургії, насамперед до Інгuleцького та Південно-гірничого збагачувального комбінатів. У серпні 2005 року керівництво компанії за підтримки Кремля вирішило

взяти участь у конкурсі щодо купівлі «Криворіжсталі». Своїх планів у розвитку комбінату «Смарт-груп» не оприлюднювала. Єдине, що було відомо згідно з умовами конкурсу, — це зобов'язання майбутнього власника вкласти у модернізацію КДГМК 12 млрд грн.

Аукціон

Проведення аукціону викликало неабиякий інтерес широкої громадськості і політичних сил. Президент України В. Ющенко разом з прем'єр-міністром Ю. Єхануровим та главою МВС Ю. Луценком спостерігав за торгами по телебаченню із сусідньої кімнати. Екс-прем'єр-міністр Ю. Тимошенко (аукціон проводився за рішенням уряду, який вона очолювала) разом з народним депутатом України А. Кілем спостерігали за торгами в залі. Ведучим аукціону (ліцитатором) був досвідчений член національної мережі аукціонних центрів В. Шевченко.

Торги почалися із суми 12 млрд 600 млн грн, яку запропонувала «Індустріальна група». Ця сума ґрунтувалась на готовності «Індустріального металургійного союзу» доплатити шляхом мирової угоди замість конкурсу 8 млрд грн на додаток до 4 млрд грн, які було сплачено цим союзом за купівлю пакета 93,02 % «Криворіжсталі» у 2004 році. Згідно з правилами проведення аукціону мінімальне підвищення ціни становило 100 млн грн. Однак події перевершили всі найоптимістичніші сподівання. «Смарт-груп» підняла ціну до 13 млрд 100 млн грн. «Індустріальна група» підняла ціну до 15 млрд грн. «Міттал Стіл» включився у боротьбу на рівні 16,6 млрд грн, хоча стартова сума інвестора становила лише 10,5 млрд грн. «Смарт-груп» вибула з боротьби на сумі 17,7 млрд грн. Коли торги дійшли до пропозиції «Індустріальної групи» — 24,1 млрд грн, індійці замислилися. Ліцитатор, перш ніж назвати втретє суму і сказати «Продано», нагадав (під сміх присутніх у залі) основні показники діяльності «Криворіжсталі» у 2004 році, зокрема обсяги продажу — 10 млрд грн, чистий прибуток — 2 млрд грн, Міні-лекція досягла мети: представники «Міттал Стіл» підняли ціну. Представник «Індустріальної групи» мовчки зняв окуляри і спостерігав за тим, як ліцитатор оголосив: «24 мільярди 200 мільйонів гривень — три. Продано.» Щасливий представник «Міттал Стіл» відреагував радісним «Йес», а згодом обмінявся рукоштовнаннями з колегами. Першими нових господарів привітала Ю. Тимошенко, а В. Ющенко вітав їх уже в коридорі Фонду державного майна України.

У таблицях 2.1, 2.2 наведені дані щодо аукціонних торгів у регіоні.

Таблиця 2.1

**ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОДАНИХ
У 2005 РОЦІ МЕТАЛУРГІЙНИХ АКТИВІВ У РЕГІОНІ**

Металургійний комбінат	Пакет, %	Дохід, млн дол.	Прибуток, млн дол.	Ціна, млн дол.	Покупець
«Гута Ченстохова», червень 2005	100,00	720	—	382	«Індустріальний союз Донбасу», Україна
«Вітковісе Стіл», жовтень 2005	98,96	543	63	286	«Євразхолдинг», Росія
«Криворіжсталь», жовтень 2005	93,02	1984	416	4792	«Міттал Стіл» Німеччина
Для порівняння: «Криворіжсталь», червень 2004	93,02	1800	400	803	«Індустріальний металургійний союз», Україна

Таблиця 2.2

ПІДВИЩЕННЯ ЦІН У ХОДІ АУКЦІОНУ 24.10.2005 р.

Учасник	Стартова ціна, млрд грн	Максимальна ціна, млрд грн	Підвищення ціни, разів
«Міттал Стіл»	10,5	24,2	2,3
«Індустріальна група»	12,6	24,1	1,9
«Смарт-груп»	10,5	17,7	1,7

Конкурс проведено: дискусії тривають

Після завершення аукціону його учасники, а також представники різних політичних сил висловили різні думки. Наведемо найбільш цікаві з них.

Л. Міттал: «Стратегічно ця покупка — головне придбання «Міттал Стіл», оскільки забезпечує нам доступ до великого обсягу низькозатратної виробничої платформи на ключовому і швидко зростаючому ринку. «Криворіжсталь» — це активи високої

якості, і ми впевнені, що зможемо допомогти підприємству і в подальшому зростати, збагачувати його знаннями в галузі маркетингу, технологій, сприяючи його входженню на нові ринки. Сьогодні «Криворіжсталь» — це добра якість. Ми у захваті від перспектив швидкого зростання підприємства».

С. Тарута (ІСД): «Я не дуже засмучений, за такі гроші такий товар не потрібний. Нашу компанію може «відкинути назад» така висока ціна, яка склалась у результаті аукціону — 24,2 млрд грн. Це ціна аукціонна, а не економічна. Переможцю — «Міттал Стіл-Німеччина» буде складно виконати інвестиційні зобов'язання, а нам приємно, що ми змогли підняти для країни вартість цього підприємства».

О. Мороз (лідер Соціалістичної партії України): «Такі об'єкти стратегічного значення, як «Криворіжсталь», повинні знаходитись у державній власності. Протягом двох років отримана після аукціону сума могла б надійти до бюджету країни у вигляді податків, не кажучи вже про те, що прямі доходи державного підприємства щорічно могли б становити близько п'яти мільярдів доларів».

Президент України В. Ющенко: «Запланована реприватизація по ряду підприємств внесла колосальну смуту у бізнес-кола. Реприватизація була помилкою, яка викликала недовіру до урядових кроків. Український бізнес формувався протягом 14 років і було безглуздо повертатись у минуле» (12.11.05, з'їзд НСНУ). «Я хотів би, щоб ви сприйняли завершення повторного конкурсу по «Криворіжсталі» як крапку у питанні реприватизації» (15.11.05, зустріч з політичними і діловими колами Парижа).

А. Кінах (секретар Ради національної безпеки і оборони України): «Якщо у влади є питання до кого-небудь із власників (десь була занижена вартість підприємства, а десь інвестор не виконує свої зобов'язання), то в кожному окремому випадку ситуація буде ретельно аналізуватись. Я вважаю, що можна і потрібно йти на так звані мирові угоди із власниками» (інтерв'ю «Независимой газете», 22.11.05).

Б. Березовський (російський олігарх, Президент Фонду громадянських свобод): «Аукціон по «Криворіжсталі» показав, що влада не тільки не може запропонувати шлях до створення ефективної економіки (прозорий аукціон — це, безперечно, позитивний приклад дій нової влади; при цьому не слід забувати, що саме підприємство і його вартість були створені іншою владою, але й не розуміє, як витратити з розумом грошовий потік, що звалився» («Дзеркало тижня», 19.11.05, с. 5).

На жаль, отримані від продажу «Криворіжсталі» 24,2 млрд грн протягом року були використані для «латання» бюджетних дірок, а не на фінансування загальнодержавних проектів, як передбачалось до аукціону. На погашення бюджетного дефіциту 2005 року було спрямовано 6 млрд грн, 2006 року — 9 млрд грн, створення спеціального фонду — 3,2 млрд грн і т. і. До бюджету Дніпропетровської області та міського бюджету Кривого Рогу надійшло 80 млн грн.

Цілком зрозумілим стало після конкурсу призначення нового керівника «Міттал Стіл» (Кривий Ріг), яким став індієць Нарендра Чодері. Він є висококваліфікованим фахівцем сталеплавильної галузі з 40-річним досвідом роботи на технічних і управлінських посадах. У «Міттал Стіл» працює з 1993 року, у тому числі виконавчим директором «Міттал Стіл Галаті» (Румунія) та «Міттал Стіл Теміртау» (Казахстан), які перетворились на ефективні підприємства із сучасними технологіями. Новий виконавчий директор запропонував сучасну стратегію розвитку криворізькому відділенню «Міттал Стіл».

Стратегія «Міттал Стіл-Кривий Ріг»

Довгострокова стратегія підприємства, запропонована новим менеджментом, включала такі положення:

- підвищення якості та розширення асортименту продукції заводу, випуск різної довгомірної і листової продукції для постачання на ринки Європи і світу;
- значні інвестиції;
- пріоритетність відходу від мартенівської плавки і лиття злитків до електродугового переплаву;
- розширення виробництва більш складної листової продукції;
- підвищення вартості активів за рахунок інвестицій як у видобуток, так і у виплавку сталі;
- використання переваги участі у глобальній групі компаній, у тому числі доступ до широких можливостей збуту;
- нарощування обсягів спільної діяльності до \$200 млн в основному за рахунок збуту і закупівель;
- виконання всіх соціальних зобов'язань, передбачених договором купівлі-продажу підприємства;
- надання постійної підтримки місцевій громаді.

Реалізація цієї стратегії у 2006 р. дозволила збільшити порівняно з 2005 роком випуск чавуну на 6,8 млн т (10,5 %), сталі — на 7,6 млн т (8,8 %), прокату — на 6,9 млн т (12,3 %). Обсяги

продажу збільшились на 12,8 %, або 14,4 млрд грн, а прибутку на 65 %, або 5 млрд грн. Податкові платежі склали 1,1 млрд грн, що на 53,7 % перевершує показник 2005 року, у тому числі до місцевого бюджету — 231,3 млн грн, до державного бюджету — 497,5 млн грн, або відповідно на 26,5 % та 20,4 % більше, ніж у 2005 році. Продуктивність праці зросла на 32 %, а зарплата — на 26 %. Інвестиції у виробництво зросли на 7 %, а витрати у соціальну сферу склали понад 123 млн грн, або на 28 % більше, ніж у 2005 році.

Історія транснаціональних поглинань «Міттал Стіл»

Перевага «Міттал Стіл» на аукціоні була цілком закономірною, оскільки протягом останніх 20 років компанія накопичила унікальний досвід розвитку шляхом міжнародних поглинань. Свій початок компанія бере з кінця 80-х років минулого століття.

Як відомо, Лакшмі — індійська богиня багатства. Сім'ю Міттал до цього часу пам'ятають колишні сусіди в невеличкому містечку Садулпур у штаті Раджастан, що розташований на заході Індії. Сім'я діда у складі 20 осіб жила бідно. Головний редактор газети «Садулпур Таймс» 61-річний Сараогі, який знав особисто цю сім'ю, згадує: «У них не було постійного доходу. Взагалі ніякого доходу. Жили на те, що вдавалось інколи заробити їхньому батьку».

Оскільки Мітттали належали до касты Марварі, представники якої відомі в Індії як торговці і лихварі, сім'я перебралась до Калькутти — центру діяльності касты. Справи сім'ї пішли вгору завдяки тому, що батько Л. Міттала — Мохан Міттал став партнером однієї зі сталеплавильних компаній. Він зміг дати освіту сину в престижному навчальному закладі — коледжі Святого Ксав'єра. Колишні сокурсники Л. Міттала відзначають його надзвичайні здібності в математиці. Після отримання диплома в 1969 році Лакшмі став працювати в компанії батька.

У 1994 році Міттал несподівано відділяється від батька і двох братів. Причини цього вчинку ніхто з них не коментує і дотепер. Спочатку він очолює іноземну філію батьківської компанії, яка включала заводи в Індонезії, Трінідаду і Тобаго. Решта членів сім'ї контролювали бізнес у самій Індії, що вважалось тоді більш перспективним напрямом. Після цього Лакшмі перестав підтримувати стосунки з родичами і здійснив понад 20 вдалих поглинань у різних країнах, дані про які наводяться в додатках 1, 2, а технологія цих операцій — у додатку 4.

Як видно з додатка 1, у період 1989—2004 рр. «Міттал Стіл» придбав понад 20 металургійних підприємств у різних країнах світу, завдяки чому виробничі потужності зросли з 420 тис. т сталі на рік до 57,5 млн т. Результати діяльності компанії «Міттал Стіл», до складу якої входили: Ispat International, LNN Holdings, International Steel Group, наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**УНІКАЛЬНА ГЕОГРАФІЧНА ПРИСУТНІСТЬ
«МІТТАЛ СТИЛ» (2004 р.)**

Показники	Америка	Європа	Інші регіони
Обсяг виробництва (млн т)	28	18	12
Доходи (млрд дол. США)	15,6	9,9	7,6
Прибутковість від основної діяльності (дол. США/т)	87,	109	202
Позиція на ринку	№ 1	№ 2	№ 1 в Африці

Кожна з придбаних компаній у складі «Міттал Стіл» нарощувала обсяги виробництва продукції, які наведені в додатку 2. Одночасно варто звернути увагу на високоякісні показники діяльності компанії порівняно з іншими металургійними компаніями світу, які наведено в додатку 3. Окрім наведених у цьому додатку показників важливо відзначити високий рівень виробничої інтеграції «Міттал Стіл». По залізній руді він становив 50 %, а по вугіллю — 45 %, у той час як середні дані по інших провідних світових виробниках становили відповідно 12 % і 1 %.

Цілком зрозумілими є переваги глобальної стратегії «Міттал Стіл», які полягають у такому:

- найбільший і найбільш глобалізований виробник сталі у світі;
- найбільш прибуткова компанія з виробництва сталі у світі;
- міцний баланс компанії;
- активний учасник консолідації та глобалізації;
- великий досвід у приватизації та інтеграції;
- соціально-відповідальний підхід з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін;
- модель інтегрованого бізнесу;
- широкий спектр високоякісної продукції;
- добре відомі науково-дослідні потужності;
- децентралізований підхід до управління;
- унікальна програма компетентного управління;

- «Mittal Steel» має один з найширших асортиментів продукції;
- найбільший виробник високоякісного листового прокату в США;

- найбільший виробник високоякісної довгомірної продукції в Європі;

- сучасні науково-дослідні центри допомагають підтримувати і зміцнювати наше провідне становище на ринку.

Окрім загальних характеристик «Міттал Стіл» створила могутній фінансовий потенціал:

- ◆ доходи — \$ 31,2 млрд;

- ◆ доходи від основної діяльн. — \$ 7,0 млрд і доходи до вирахування податків, відсотків, зношення і амортизації — \$ 7,8 млрд;

- ◆ відвантаження сталі — 58 млн т при потенційній потужності близько 70 млн т;

- ◆ станом та 31 березня 2005 року без урахування операцій «ISG»:

- готівкові кошти та їх еквівалент — \$ 2.7 млрд;

- чиста заборгованість — \$ 0,5 млрд;

- ◆ ринкова капіталізація — \$ 19,5 млрд станом на 22.11.05;

- ◆ капітальні витрати за 2005 р. — \$1,5 млрд.

Стиль управління «Міттал Стіл» характеризується такими рисами:

- ми налагоджуємо партнерські відносини з компаніями, які входять до «Mittal Steel»;

- децентралізоване керівництво:

- кожне підприємство має власне правління, команду менеджерів і самостійно веде баланс;

- підприємства мають змогу підтримувати власну культуру і національну самобутність і одночасно користуються перевагами своєї приналежності до глобальної компанії;

- центральний офіс дає рекомендації щодо підвищення показників діяльності і вартості активів;

- «Mittal Steel» розраховує на встановлення партнерських відносин з «Криворіжсталлю» з метою збереження національних здобутків і разом з тим перетворення компанії на регіонального та глобального лідера.

У 2005 році на підприємствах «Міттал Стіл» працювали понад 175 тис. осіб. У 2005 році Л. Міттал побудував новий завод і в Індії. У себе на батьківщині Л. Міттал вважається героєм.

Процвітаючий бізнес приніс Л. Мітталу багатство. Він купив особняк у Кенсінгтоні (Лондон) у 2004 році у Берні Екклстоуна — головного боса автогонок у класі «Формула-1. На той час це був найдорожчий будинок у світі, який було виставлено на

продаж. Цього ж року сім'я Лакшмі Міттала потрапила на шпальти видань усього світу у зв'язку з весіллям його улюбленої доньки 24-літньої Лакшмі Ваніти — члена ради директорів компанії «Міттал Стіл». На це весілля було витрачено від 50 до 70 млн дол. Окрім того, для дочки батько придбав особняк за 138 млн дол. у тому самому районі. У статті британського журналіста Пітера Гамбела, яка була опублікована журналом «Тайм» під гучною назвою «Нерви зі сталі», наводяться деякі подробиці згаданого весілля. Урочистості включали: церемонію реєстрації шлюбу в Саду Тюільрі (Париж) із живим тигром та папугами, банкет у королівському палаці у Версалі, перед яким гостей розважали розкішною оперною постановкою; вечерю в замку Шато Вокс ле Вікомте, що був побудований у XVII столітті. Тут для гостей співала Кайлі Міноуг, а спеціально завезені із Калькутти кухарі готували блюда для тисячі запрошених. Страви подавались на замовленому в Китаї порцеляновому сервізі, кожний предмет якого прикрашали вензеля нареченої і нареченого. До цього варто додати і купівлю в цей період у цьому ж районі — Кенсінгтон Пелес Гарден — будинку і для сина 29-річного Лакшмі Адітья — президента сімейної компанії за 230 млн дол., що наразі є світовим рекордом. Загальна вартість нерухомості Л. Міттала у цьому районі, з урахуванням його власного помешкання становить 868 млн дол. Усі ці події створили негативний імідж Лакшмі Мітталу і його компанії.

Злиття «Міттал Стіл» та «Арселор»

Корпорація «Арселор», створена у 2002 році, була другою у світі компанією за виправкою сирової сталі (50 млн т у 2005 р.). Обороти становили 32,6 млрд євро, а чистий прибуток — 3,8 млрд євро. Статутний фонд корпорації був розподілений на 640 млн акцій. Найкрупнішими акціонерами корпорації були: держава Люксембург (5,62 %), сама «Арселор» (4 %), іспанська компанія I.M.A.C.B.V. (3,55 %), бельгійський регіон Валлонія (2,4 %). Решта 81,5 % акцій перебувала у вільному обігу.

«Міттал Стіл» напередодні злиття була сімейним підприємством, 87 % акцій знаходились під контролем сім'ї 55-річного Л. Міттала. 2005 року компанія виплавляла понад 63 млн т сталі й отримала прибуток у розмірі 3,4 млрд дол., а у 2004 року — близько 4,7 млрд дол.

За спостереженнями згаданого британського журналіста П. Гамбела початок переговорів про злиття компаній датується 13 січня 2006 року. У цей день Л. Міттал — володар капіталу у сумі 25 мільярдів доларів — запросив у свій розкішний лондонський особняк вартістю 28 мільйонів доларів на приватну вечерю 63-річного голову ради директорів сталеплавильної корпорації «Арселор» француза Гі Долле. Обидва учасники вечери добре знали один одного, оскільки були членами ради директорів однієї з міжнародних торгових груп і регулярно зустрічались на різноманітних нарадах. На цій вечері Л. Міттал поставив питання про доцільність об'єднання двох компаній. Подальші події кожен з учасників вечери оприлюднюють по-різному.

За висловлюваннями Долле, він дав невизначену відповідь на пропозицію Л. Міттала. «Я не сказав ні «так», ні «ні» — згадував Долле, — а тільки зазначив що від 75 до 80 % злиттів провалюються через відмінності у культурах». За твердженнями Л. Міттала, Долле відхилив пропозицію. Ось що заявив Л. Міттал журналу «Тайм»: «Долле назвав мені кілька причин, через яких моя пропозиція його не цікавить. Я сказав йому, що зв'яжусь з ним через пару днів. На цей раз я просив його про невідкладну зустріч».

26 січня Л. Міттал зателефонував Г. Долле на мобільний телефон із аеропорту Франкфурта, очікуючи літак до Торонто. Повідомлення було коротким: «Міттал Стіл» завтра оголошує про купівлю «Арселор» за 22,6 млрд дол. Г. Долле зразу ж назвав цю пропозицію однією з найворожіших спроб поглинань в історії європейського бізнесу. Справа в тому, що металургія, поряд із сільським господарством, вважається найбільш політизованою сферою економіки в Європі. Тривалий час вона була галуззю, яка щільно регулювалася. Створення Європейського Союзу в 50-х роках було пов'язано насамперед з офіційним регулюванням цін на сталь і вугілля. І хоча зараз державні дотації в металургію заборонені, галузь є об'єктом пильного нагляду європейських структур і національних урядів. Усіх турбують несприятливі тенденції розвитку європейської металургії. Вони пов'язані, з одного боку, зі збільшенням обсягів виробництва металу на 30 % після 2000 року, а це викликає екологічні проблеми. З іншого боку, ще більш негативним є подвоєння цін на продукцію галузі протягом останніх п'яти років.

За таких умов європейські політичні і ділові кола пропозиції Л. Міттала розцінюють як грубу спробу « нової Індії » захопити « стару Європу » і нав'язати їй свої соціально-культурні цінності.

У цьому зв'язку міністр фінансів Франції Т'єррі Бретон звинуватив Л. Міттала у «незнанні граматики» бізнесу. Прем'єр-міністр Люксембурга Жан-Клод Жюнкер заявив: «Ворожа пропозиція «Міттал Стіл» вимагає від нас реакції, яка повинна бути щонайменше такою ж ворожою». У цих умовах Доле доклав усіх зусиль, щоб підтримати громадське обурення і представити Міттала як низькосортного скупщика, який спеціалізується на придбанні задешево застарілого устаткування».

У подальшому боротьба між «Арселор» та «Міттал Стіл» набула прихованого характеру: перший учасник шукав альтернативного варіанта, а другий намагався поліпшити свої пропозиції; 19 травня Л. Міттал оголосив про наміри викласти за «Арселор» 22,7 млрд євро, у тому числі 7,6 млрд євро готівкою.

Як альтернативу вище керівництво «Арселор» обрало одного з лідерів російської металургії — комбінат «Северсталь», контроль над яким належав відомому російському бізнесмену Олексію Мордашову. У разі схвалення угоди Європейським Союзом і Російською Федерацією об'єднана компанія перетвориться у найкрупнішого у світі виробника сталі. Вона спроможна була б виготовляти понад 70 млн т сталі щорічно і отримувати понад 60 млрд дол. загальної виручки та 11,5 млрд дол. доходів. О. Мордашов ішов до цієї угоди 15 років, а тому, усвідомлюючи її масштаби, заручився підтримкою і схваленням своєї позиції тодішнім президентом В. Путіним.

Переговори велись у цілковитій таємниці. 26 травня «Арселор» оголосив про свої наміри злиття із «Северсталлю» на вигідних умовах. За умовами угоди О. Мордашов повинен був внести у статутний фонд 83 % його активів «Северсталі» та італійської компанії «Луччини», а також придбати акцій «Арселора» на 1,25 млрд дол. За ціною вдвічі вищою, ніж ринкова вартість на момент пропозиції Л. Міттала. О. Мордашов отримував би 32 % «Арселора» за свої активи у сумі 13 млрд дол. Протягом п'яти років йому надавалась можливість змінити свою частку в капіталі об'єднаної компанії, а шість його представників повинні голосувати відповідно до рекомендацій ради директорів «Арселор», до складу якої зберігалось 18 осіб. Керівництво «Арселор» зберігало свої позиції і Н. Кінш залишався головою ради директорів, а Г. Долле — генеральним директором. Окрім того, європейська компанія збиралася сплатити дивіденди акціонерам та викупити свої акції на суму 7,6 млрд євро. Тож оголошені 26 травня 2006 року наміри про злиття російської та західноєвропейської компаній виглядали цілком переконливи-

ми і вигіднішими, ніж вимушений зв'язок з індійським партнером.

Однак Л. Міттал виявився готовим до зміни ситуації. Він заявив про невикідність об'єднання «Арселор» із «Севєрсталью», а тому напряду звертається до акціонерів. Ураховуючи складну структуру власності європейської компанії, в якій жоден з акціонерів не мав 10 % акцій, така тактика виявилась ефективною. Він направив листи близько 40 акціонерам про наміри поліпшити свої пропозиції з метою зібрати 20 % голосів і заблокувати угоду з росіянами. Протягом червня точилася глуха боротьба Л. Міттала та О. Мордашова. Перший підняв ціну за акцію «Арселор» до 40,4 євро, тобто на 10 %, а О. Мордашов знизив свою частку до 25 %. Напередодні зборів акціонерів для зустрічі з Великим герцогом до Люксембурга прибув Голова Ради Федерації Сергій Миронов. Однак йому дали зрозуміти, що шансів у російської сторони небагато, адже «Арселор» запропонувала росіянам викупити 100 % своїх акцій. Для цього було потрібно 60—70 млрд дол., і на думку експертів, таку суму зібрати було нереально.

Л. Міттал нарощував свої переваги. *По-перше*, виплата 40,4 євро за кожен акцію «Арселор» пропонувалася за схемою: 13 акцій «Міттал Стіл» плюс 150,6 євро готівкою обмінювалися за 12 акцій «Арселор». *По-друге*, «Арселор» буде володіти в новій компанії 50,6, а «Міттал Стіл» — 19,4 %. *По-третє*, нова корпорація буде називатись «Арселор Міттал». *По-четверте*, Н. Кінш зберігає свою позицію голови ради директорів об'єднаної компанії, а Г. Долле, як прибічник злиття з російським партнером, повинен піти у відставку.

Варто зауважити та використання командою «Міттал Стіл» новітньої крос-культурної технології управління злиттями і поглинаннями, основою якої стало формування тримірної моделі крос-культурної інвестиційної команди, хоч її учасники і не кваліфікували так свою групу. Нам вдалося це встановити шляхом ретельного пошуку і аналізу численних фактів, достовірність яких не викликає жодних сумнівів.

Тримірна модель мультикультурної інвестиційної команди, *по-перше*, ґрунтується на визначенні її лідера, який, з одного боку, входить до складу вищого менеджменту «Міттал Стіл», а тому користується підтримкою власників компанії, а з іншого — має незаперечний авторитет у членів команди. Під час злиття з «Арселор» лідером був Йоханнес Ситтард, колишній генеральний директор «Ispat», між іншим, датчанин за національністю. Він був щирим прибічником концепції дружніх поглинань. В ін-

шому прикладі успішного злиття двох компаній «Cypress» та «Cisco» у 2007 році, лідером подібної команди був заступник голови правління «Cypress» Джефф Х'юз.

По-друге, до складу команди включаються висококваліфіковані працівники з різних функціональних підрозділів, що мають багаторічний досвід спільної роботи у сфері міжнародного інвестування. У складі команд «Міттал Стіл» було 14 фахівців 8 національностей, 12 з яких разом працювали в інвестиційній сфері понад 10 років. Офіс команди розміщувався в Лондоні. Вона мала повноваження залучати тимчасово до роботи будь-яких експертів з відповідних профільних підрозділів.

Про високу кваліфікацію інвестиційної команди «Міттал Стіл» свідчить той факт, що її учасники використовували ефективний алгоритм дружніх поглинань, який включає п'ять основних етапів.

1) **Аналіз потенційних угод** (імовірність синергетичного ефекту, фінансові можливості, здатність швидко приймати рішення, можливість обміну акціями, репутація компанії, поважне ставлення до керівництва фірми, яку купують).

2) **Досягнення попередньої згоди** (ключові питання, які необхідно вирішити для успішного завершення угоди, довірливі відносини з топ-менеджерами купованої компанії, допоміжна роль ціни угоди).

3) **Проведення комплексної перевірки** (пошук підводних каменів — феномен Касандри, порозуміння вищих менеджерів партнера, планування бізнесу на перспективу).

4) **Укладання остаточної угоди** (багатовекторні переговори: маркетинг, фінанси, виробництво, розвиток і т. і.; пошук запасних варіантів, готовність до внутрішньої і зовнішньої конкуренції).

5) **Закриття угоди** (переконавання груп інтересів у високому потенціалі угоди, швидке закриття угоди протягом не більш як трьох місяців).

По-третє, команда «Міттал Стіл» укрαι ретельно враховувала особливості європейських акціонерів у контексті отримання доходів на акції «Арселор» порівняно з акціями нової компанії «Арселор-Міттал», які виявились після злиття дорожчими. Заради цього Л. Міттал погодився сплатити 32 млрд дол., як це було напередодні злиття. Такий підхід виявився цілком виправданим, оскільки вартість нової компанії перевершила 40 млрд дол., а ціна акцій протягом 2006 року зросла на 12,6 %.

Поступово головні акціонери «Арселор» погодились на пропозицію Л. Міттала. Спочатку позитивну реакцію висловив прем'єр-міністр Люксембургу Клод Юнкер, уряд якого володів 5,6 % акцій «Арселор». Згодом інший крупний акціонер — холдинг «Камо Тассаро Інтернешнл (7,5 % акцій «Арселор» контролюється французьким бізнесменом Роменом Залеськи) також висловився за злиття з «Міттал Стіл». Адже в першій половині 2006 року ціна акцій компанії зросла вдвічі. Цілком закономірним у цьому зв'язку виглядає позитивне рішення зборів акціонерів 30 червня 2006 р. про злиття з «Міттал Стіл», що означає утворення найкрупнішої металургійної корпорації у світі із виробничими потужностями понад 120 млн т на рік, і часткою на ринку, яка перевершує 10 %. Чотири місця у раді директорів належить «Арселор», а три — «Міттал Стіл». Звичайно, це викликало суттєві зміни в українському відділенні компанії, яке отримало нову назву «АрселорМіттал-Кривий Ріг».

АрселорМіттал-Кривий Ріг

Зазначені зміни насамперед стосуються керівного складу відділення, зміни в якому наведено в табл. 2.4. *По-перше*, Н. Чодарі очолив регіональне відділення об'єднаної компанії. *По-друге*, генеральним директором криворізького відділення став француз Ж. Р. Жує. Інші керівники зберегли свої посади. Вітчизняний фахівець В. Шермет очолює виробничий департамент відділення.

Таблиця 2.4

КЕРІВНИЙ СКЛАД АРСЕЛОРИМІТТАЛ-КРИВИЙ РІГ

Посада	2005 рік Міттал Стіл-Кривий Ріг	2007 рік АрселорМіттал-Кривий Ріг
1. Віце-президент		Наренда Чодарі виконавчий віце-президент з питань углеродистой сталі в регіонах Азії, Середземномор'я та басейну Чорного моря
2. Генеральний директор	Наренда Чодарі	Жан Робер Жує
3. Радник генерального директора з технічних питань	Ума Шанкар Джа	Ума Шанкар Джа

Закінчення табл. 2.4

Посада	2005 рік Міттал Стіл-Кривий Ріг	2007 рік АрселорМіттал-Кривий Ріг
4. Голова адміністрації з фінансів — головний бухгалтер	Вайдісваран	Вайдісваран
5. Голова адміністрації з кадрів і зв'язків з громадськістю	Франк Панір	Франк Панір, віце-президент «АрселорМіттал» — відповідальний по кадрах сектору видобутку й металургійного виробництва країн Азії й Африки, радник генерального директора ВАТ «АрселорМіттал-Кривий Ріг»
6. Голова технічної адміністрації	Раджив Кумар Бхатнагар	Раджив Кумар Бхатнагар
7. Голова адміністрації з постачання	Сурендра Прасад Сінха	Сурендра Прасад Сінха, глава по закупівлях регіону СНД, голова адміністрації з постачання ВАТ «АрселорМіттал-Кривий Ріг», Україна
8. Голова адміністрації з маркетингу та збуту	Єррагунта Прасанна Кумар	Єррагунта Прасанна Кумар
9. Голова адміністрації з виробництва	Володимир Олександрович Шеремет	Володимир Олександрович Шеремет

Варто відзначити і позитивні зміни показників фінансово-господарської та соціальної діяльності криворізького відділення, які наведено в додатку 5.

Нарешті, важливо підкреслити серйозні інвестиційні зобов'язання «АрселорМіттал-Кривий Ріг», які наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

ІНВЕСТИЦІЇ «АРСЕЛОРМІТТАЛ-КРИВИЙ РІГ» (млн дол.)

Об'єкти інвестування	Роки			
	2005	2006	2007	2008—2012
Нарощування загального видобутку залізної руди з 15,5 млн т у 2005 р. до 30 млн т	16	43	64	440

Об'єкти інвестування	Роки			
	2005	2006	2007	2008—2012
Нарощування шахтного видобутку залізної руди із 1,9 млн т у 2005 р. до 2,5 млн т	2	2	2	9
Уведення в дію нових коксових батарей	34	56	48	170
Збільшення сталеплавильних потужностей з 6,9 млн т у 2005 р. до 12 млн т	24	39	195	3500
Усього	76	140	309	4119

Звичайно, подальший розвиток «АрселорМіттал-Кривий Ріг» не буде простим. Адже певні політичні сили (комуністи та соціалісти) все ще заперечують доцільність продажу «Криворіжсталі», не зважаючи на думку трудового колективу і співпрацю керівництва підприємства із профспілковою організацією. Певні побоювання викликають пропозиції об'єднаної компанії уряду щодо добудови і введення в дію криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд, на який претендує також консорціум російської «Смарт-груп» та російського «Металоінвесту». Значна частина вітчизняного менеджменту комбінату середнього рівня стурбована кар'єрними перспективами та крос-культурними проблемами, що виникають у поточній діяльності. Однак більш важливим є той факт, що криворізьке підприємство має безперечні перспективи для подальшого розвитку у складі світового лідера металургійного бізнесу.



Джерела:

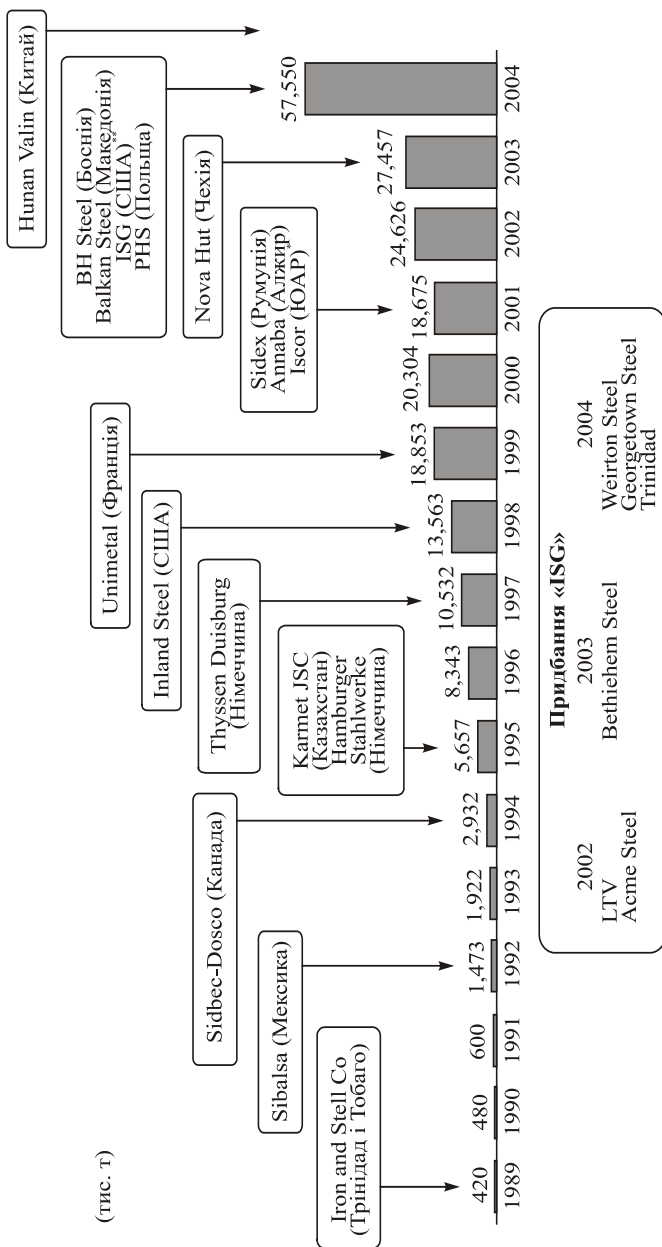
Овдін В. Особливості криворізького менеджменту // Дзеркало тижня. — 2004. — № 7. — С. 9.; Петов С. Як продавалась сталь // Дзеркало тижня. — 2005. — 1 жовтня. — С. 9; Москалевич І. «Криворіжсталь»: десять років однієї години. — 2005. — 29 жовтня. — С. 9; Лакшмі Міттал попав у заголовки газет, коли витратив 50 мільйонів доларів на весілля доньки // Факти і коментарі. — 2006. — 2 березня. — С. 10; Афанасьєв М. Стальний Шива // Дзеркало тижня. — 2006. — 1 липня. — С. 7; Айелло Р., Уоткінс М. Искусство дружелюбного поглощения // Harvard Business Review Россия. — 2008. — Апрель. — С. 93—100.



ДОДАТКИ ДО БЛОКУ 2

Додаток 1

ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ—ПРИДБАННЯ ІНШИХ МІТТАЛ ВИРОБНИЦТВА КОМПАНІЮ «MITTAL STEEL»



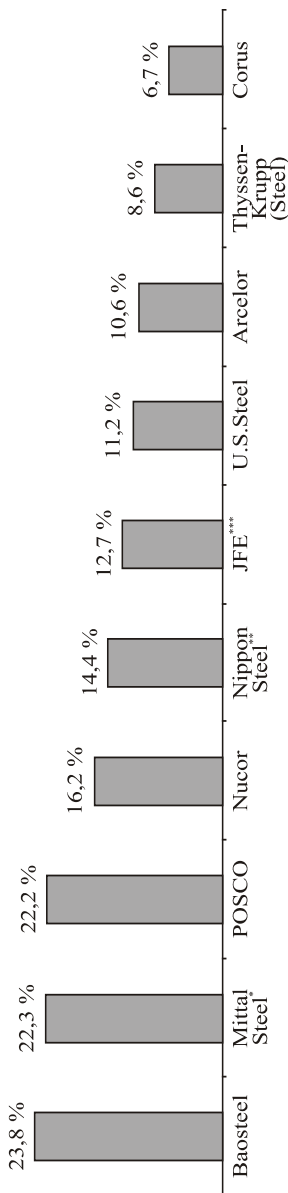
* Стратегічне акціонерне партнерство у 2001 р.; контрольна позиція з 2004 р.
** відвантаження продукції з 2004 р. — умовні дані для «ISG»

ЗБІЛЬШЕННЯ ОБ'ЄГІВ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ «МІТТАЛ СТІЛ»

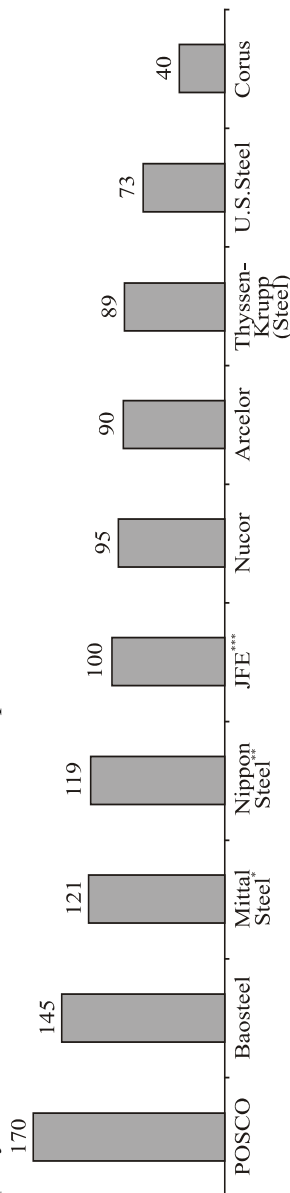
Дочірна компанія	Рік придбання	Місце розташування	Продукція	Технологіч. процес	Відвантажено сталі (тис. т)	
					Рік до придбання	У 2004 р.
Point Lisas	1989	Тринідад і Табего	Листова	ЕДП	395	785
Lazaro Cardenas	1992	Мексика	Довгомірна	ЕДП	526	4223
Hamburg	1995	Німеччина	Довгомірна	ЕДП	936	1141
Cjntrecoeur	1995	Канада	Листова / Довгомірна	ЕДП	1294	1493
Temirtau	1995	Казахстан	Листова	ДП	2532	4146
Ruhrort / Hochfeld	1997	Німеччина	Довгомірна	ДП	1553	1479
Gandrange	1999	Франція	Довгомірна	ЕДП	1361	1307
Annaba	2001	Алжир	Листова / Довгомірна	ДП	913	964
Galati	2001	Румунія	Листова / Довгомірна	ДП	3352	4462
South Africa	Підпис. догов. в 2001	ЮАР	Листова / Довгомірна	ДП / ЕДП	5825	6835
Ostrava	2003	Чехія	Листова / Довгомірна	ДП	2804	3192
Poland	2004	Польща	Листова / Довгомірна	ДП	6026	6654

ПОРІВНЯЛЬНІ ЯКІСНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНИХ КОМПАНІЙ РІЗНИХ КРАЇН

Чистий прибуток від основної діяльності за 2004 р.



Прибуток від основної діяльності за 2004 р. / т



Джерело: дані компанії, дослідження Wall Street.

* Дані «Mittal Steel» за 2004 р. і умовні дані щодо придбання «ISC».

** Рентабельність «Nippon Steel» розрахована за даними сегменту виробництва сталі за 2005 фінансовий рік, який закінчується 31.03.05.

*** Рентабельність «JFE» розрахована за даними статистики «I.T.M.» станом на 30.09.04 + прибуток від основної діяльності / т для «POSCO», «JFE» і «Corus» розраховано за тоннами виробленої продукції.

Ispat: великий покупець

Хоча більшість корпоративних покупців не можуть похвалитися солідним списком вдалих придбань, деяким з них все ж таки вдається слідувати довгочасній стратегії злиттів та поглинань. Одна з таких організацій — виробник сталі Ispat International (після злиття — LNN Holdings-Mittal Steel).

Ispat (у перекл. із санскрита — «сталь») тривалий час була однією з найкрупніших сталеплавильних компаній. Вона зростала майже виключно за рахунок придбань, які здійснювала протягом цілого десятиліття. Усе почалось із купівлі державних сталеплавильних компаній Тринідаду та Тобаго і продовжилось купівлею у французького сталеплавильного гіганта Lisinor фірм Unimetal, Trefilleurope та Societe Metallurgique de Revigny.

Що цікаво, здійснюючи злиття та поглинання, Ispat діяла за принципом фірм, що спеціалізуються на LBO (придбання компаній за рахунок використання позикових коштів). Насамперед компанія чітко визначала свої цілі. Ось що казав Йоханнес Ситтард, колишній генеральний директор Ispat: «Хоча наш досвід можна було б застосовувати і в інших галузях, ми ніколи не виходимо за межі своєї галузі. Тому ми добре знаємо тих, кого збираємось купити, і прекрасно уявляємо собі їхнє майбутнє».

Після знаходження прийнятого варіанта, Ispat відправляла невелику команду на зустріч із продавцем. Делегатам варто було зрозуміти його очікування і визначити, чи є сенс у транзакції. Компанія, що купувалась, повинна володіти численними трудовими ресурсами і стабільним доступом до електроенергії.

На етапі комплексної перевірки, яка з часом була доведена до досконалості, Ispat не просто збирала факти. «Під час due diligence ми намагаємось якомога більше дізнатись про керівників компанії і переконати їх у тому, що після приєднання перед ними відкриються нові можливості для зростання. На цій стадії ми отримуємо дійсно безцінні відомості про фірму, яку купуємо», — розповідав пан Ситтард.

Потім разом з керівниками компанії, що поглинається, Ispat розробляла п'ятирічний бізнес-план, який не лише забезпечував би пристойну рентабельність інвестицій, а й відповідав би загальній стратегії покупця. Оскільки керівники Ispat розуміли, що в майбутньому їм доведеться управляти придбаною фірмою, вони намагались об'єктивно оцінювати перспективи спільної роботи.

Усіма угодами щодо злиттів і поглинань у компанії займалися 12—14 досвідчених спеціалістів. Вони базувались у Лондоні і працювали разом понад десять років — з 1991 р. За необхідності Ispat підключала до цієї команди додаткових експертів зі своїх профільних підрозділів.

Ispat навчалась на власному досвіді. «У нас маленька команда, а придбання — основна частина нашої діяльності. Тому ми завжди аналізуємо проведені угоди», — говорить пан Ситтард.

Джерело: Aiello R. J., Watrins M. D. The Art of Friendly Acquisition // Harvard Business Review. — 2000. — April. — P. 99.

**ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ
АРСЕЛОРМІТТАЛ-КРИВИЙ РІГ У 2005—2007 рр.**

Показники	2005 р.	2006 р.	2007 р.
Виплавка чавуну, млн т	6,2	6,8	7,2
Виплавка сталі, млн т	7,0	7,6	8,0
Випуск прокату, млн т	6,1	6,9	7,1
Обсяг продажу, млн грн	11,0	14,4	18,8
Валовий прибуток, млн грн	2,9	5,0	6,7
Продуктивність праці, т	126	140	172
Продуктивність праці, тис. грн	214	281	424
Середня зарплата, тис. грн	2,1	2,6	3,4
Витрати природного газу, м ³ /т	166	132	130
Інвестиції, млрд грн	1,2	1,3	2,2
у тому числі технічна реконструкція	0,14	0,25	0,64
Витрати на охорону довкілля, млн грн	170	191	350
Податкові платежі, млн грн	689	1060	1237
у тому числі: до місцевого бюджету	182	231	315
до державного бюджету	414	498	594
Витрати на утримання соціальної сфери, млн грн	96	127	138
Витрати на оздоровлення працівників за межами власної соціальної сфери, млн грн	21	39	41
Соціальна допомога працівникам і пенсіонерам, млн грн	7,2	7,4	14,6
Витрати на навчання та тренінг персоналу, млн грн	0,4	1,7	2,5

**СТРУКТУРА ЕКСПОРТУ МЕТАЛОПРОДУКЦІЇ
«АРСЕЛОРМІТТАЛ-КРИВИЙ РІГ» (%)**

Країна (регіон)	2006 р.	2007 р.
Африка	17,41	20,38
Близький Схід	29,34	18,72
Країни СНД	12,57	10,77
Європейський Союз	7,70	9,48
Алжир	15,31	9,12
Турція	—	7,22
Іран	—	5,05
Країни Перської затоки	—	3,99
Росія	—	3,84
Східна Європа	7,37	3,49
Азія	4,86	3,38
Казахстан	—	—
Індійський регіон	—	1,86
Латинська Америка	3,59	1,03
Північна Америка	1,85	0,96
Країни Південно-Східної Азії	—	0,71
Усього	100,0	100,0



КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ — 8 год.



1. ПРОГРАМА

1.1. ВСТУП:

- підсумування тренером основних очікувань студентів
- ознайомлення з літературою
- основні вимоги та оціночні критерії

1.2. Тренінгове заняття 5 «Діагностика корпоративної культури міжнародної компанії» — 4 год.

- Міні-лекція «Діагностика корпоративної культури»
- Домашнє завдання
- Презентація домашнього завдання
- Підведення підсумків

1.3. Тренінгове заняття 6 «Крос-культурний аналіз корпоративної культури» — 4 год.

- Міні-лекція «Крос-культурні особливості корпоративної культури міжнародних компаній»
- Домашнє завдання
- Презентація домашнього завдання
- Підведення підсумків



ТРЕНІНГОВЕ ЗАНЯТТЯ № 5

«ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ» — 4 год.

1. ПРОГРАМА

- 1.1. Міні-лекція «Діагностика корпоративної культури»
- 1.2. Домашнє завдання
- 1.3. Міні-презентація
- 1.4. Підведення підсумків

2. СУТЬ ДОМАШНЬОГО ЗАВДАННЯ:

Діагностика корпоративної культури міжнародної компанії: позиціонування корпоративної культури в системі менеджменту міжнародної компанії, виявлення і оцінка елементів корпоративної культури, визначення сильних та слабких її сторін.

3. ТЕХНОЛОГІЯ ВИКОНАННЯ:
 - 3.1. Проведення опитування працівників компанії за визначеними методиками 1, 2
 - 3.2. Обробка матеріалів опитування
 - 3.3. Формалізація результату
 - 3.4. Підготовка міні-презентація (інтерпретація результату)
4. ІНСТРУМЕНТИ:
 - 4.1. Короткі описи методик 1 та 2
 - 4.2. Анкета 1, 2
 - 4.3. Інструкція щодо обробки анкетування
 - 4.4. Зразок формалізації результату
 - 4.5. Вільна форма презентації результатів дослідження
5. ЗВІТ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ:
 - 5.1. Набір за проведених анкет за визначеною методикою
 - 5.2. Результати анкетування у визначеній формі
 - 5.3. Вільна форма висновків (інтерпретація результатів дослідження)



ТРЕНІНГОВЕ ЗАНЯТТЯ № 6

«КРОС-КУЛЬТУРНИЙ АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ» — 4 год.

1. ПРОГРАМА
 - 1.1. Міні-лекція «крос-культурні особливості корпоративної культури міжнародних компаній»
 - 1.2. Домашнє завдання
 - 1.3. Міні-презентація
 - 1.4. Підведення підсумків
2. СУТЬ ДОМАШНЬОГО ЗАВДАННЯ:

Визначити крос-культурну модель корпоративної культури компанії, виявити зв'язок корпоративної культури з національною культурою материнської компанії, обґрунтувати баланс характеристик компанії з національною культурою приймаючої країни, виконати порівняльний аналіз корпоративної культури міжнародної компанії з культурою однієї з вітчизняних компаній тієї самої галузі бізнесу, запропонувати пропозиції щодо використання на українських підприємствах досвіду створення дієвої корпоративної культури.
3. ТЕХНОЛОГІЯ ВИКОРИСТАННЯ:
 - 3.1. Збір та вивчення інформації

- 3.2. Структуризація інформації та формалізація результату (вільна форма)
- 3.3. Підготовка міні-презентації (інтерпретація результату)
- 4. ІНСТРУМЕНТИ:
 - 4.1. Лекційні матеріали
 - 4.2. Використання інших джерел інформації
 - 4.3. Вільна форма презентації результатів дослідження
- 5. ЗВІТ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ:
 - 5.1. вільна форма висновків (інтерпретація результатів дослідження), максимально 5 сторінок, належно оформлених.

2. МІНІ-ЛЕКЦІЯ

«ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ»

- 2.1. Поняття корпоративної культури
 - 2.2. Оцінка методик діагностики корпоративної культури
 - 2.3. Система параметрів діагностики корпоративної культури
 - 2.4. Стратегії діагностики та їх інструментальне забезпечення
 - 2.5. Принципи формування корпоративної культури
- 2.1. Поняття корпоративної культури**
- КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА — нова пост організаційна форма культури, що виступає як стратегічний напрям розвитку сучасних партнерських соціально-трудова відносин, корпоративної (консолідувальної) поведінки ключових соціальних сил капіталу, людини і держави.
- КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА — це система колективних, базових уявлень, набутих групою під час розв'язання проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінності та передаються новим членам групи як системи сприйняття, мислення і почуттів відносно до названих проблем.
- КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА — це сукупність домінуючих стереотипів, цінностей, правил, що знаходять своє логічне втілення в типових і заохочувальних моделях поведінки, у взаємодії співробітників компанії один з одним та з оточуючим середовищем, а також у різних продуктах організаційної діяльності.

РІВНІ ВИВЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

- поверхневий (об'єктивна культура)

- підповерхневий рівень — проголошені цінності (суб'єктивна культура)

- глибинний рівень — базові уявлення (суб'єктивна культура)

ОБ'ЄКТИВНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА — це культура, пов'язана з предметним оточенням компанії, природними умовами, особливістю архітектури і дизайну будівель компанії, устаткуванням, меблями, комунікаціями, інфраструктурою: дорогами, місцями паркування, зупинками, кафетеріями тощо.

СУБ'ЄКТИВНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА — культура, що відображає сприйняття і розподіл співробітниками пропозицій, очікувань, корпоративного середовища з його цінностями, нормами, ролями, що існують поза особистістю. А саме: елементи символіки, історії про організацію та її лідерів, міфи, табу, обряди, ритуали, мова спілкування, лозунги. Це основа для формування культури менеджменту: стилів керівництва і прийняття рішень, делегування повноважень і участі в управлінні, відносин з клієнтами і постачальниками, систем мотивації персоналу тощо.

ФУНКЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

- Пізнавальна
- Створення цінностей
- Комунікаційна
- Нормативно-регулююча
- Мотивуюча
- Інноваційна
- Стабілізаційна

ОСНОВНІ ВЛАСТИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ:

- Динамічність
- Системність
- Відносність
- Неоднорідність
- Сприйнятливість
- Адаптивність

ЕЛЕМЕНТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ:

- Місія
- Корпоративна філософія
- Цілі
- Цінності
- Норми поведінки
- Організаційний клімат
- Корпоративна етика
- Імідж

2.2. Оцінка методик діагностики корпоративної культури (Адаптовано з [14, 15, 39, 48] іноз. література [1, 2, 3, 4, 5])

Таблиця 1

КЛЮЧОВІ ТИПОЛОГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

№ з/п	Автори типології	Показники класифікації (назва, показники)	Типи корпоративної культури	Коротка характеристика
1	2	3	4	5
1	Р. Гофі та Р. Джонс	«Куб Дабл С»: 1. «Соціальність» — дружність, підтримка та взаємодопомога попри низький рівень виконання та приховані зв'язки. 2. «Солидарність» — взаємні інтереси, чіткі цілі, урахування потреб усіх членів колективу проти нанесення шкоди окремим індивідам	1. Пов'язана культура (висока соціальність, низька солидарність) — креативність, високий рівень передачі комунікацій, дружні та толерантні стосунки. 2. Корислива або «сфокусована» культура (низька соціальність, висока солидарність) — високоенергійна, орієнтована на виконання завдання, швидкість обертеного зв'язку. 3. Фрагментована культура (низькі соціальність і солидарність) є типовою для професійних фірм (адвокатські або аудиторські), лікарень та ін. Низький рівень дружності та підтримки фірми або її цілей, акцент на індивідуальність та індивідуальностей. 4. Комунальна культура (висока соціальність і солидарність) — культура з високою прихильністю до поділованих цінностей. Притаманна для починаючих організацій, сфокусованих на одному продукті та керованих засновником	Відповідні виміри корпоративної культури допомагають зрозуміти та змінювати її, а також маніпулювати відносинами

1	2	3	4	5
6	М. Бурке	Особливості взаємодії компанії із зовнішнім середовищем, її розмірах, структурі, мотивації персоналу	1. Культура «оранжерей» — слабка мотивація, бюрократизм, конформізм. 2. «Збирачі колосків» — цінується повага до керівника, переважно характерна для малих та середніх підприємств з анархічною структурою. 3. Культура «городу» — пірамідальна структура, низька мотивація, прагнення до збереження позицій на традиційному ринку. 4. Культура «Французького саду» — характерна для великих підприємств та має бюрократичну структуру. 5. Культура «великих плантацій» — характерна для великих підприємств (3—4 ієрархічні рівні), постійна адаптація до змін зовнішнього середовища. 6. Культура «ліани» — використання інформатики, орієнтація кожного на потреби ринку, високий ступінь відповідальності на всіх рівнях ієрархії. 7. Модель «косяка риб» — характерна для гнучких та маневрених підприємств, постійно змінювана структура та поведінка. 8. Культура «кочної орхідеї» — характерна для компаній, які, вичерпавши можливості одного ринку, переходять на інший (рекламні та консалтингові фірми)	Розроблена класифікація корпоративної культури не тільки залежно від зовнішнього середовища, а й урахувавши особливості внутрішнього середовища компанії (структура, поведінка, мотивація, розміри)

Продовження табл. 1

2	Д. Блазі	1. Виконавці управлінської функції. 2. Міра участі акціонерів в управлінні компанією	1. «Феодална» культура — директори контролюють корпорацію, абсолютне нехтування прав акціонерів. 2. «Інвесторська» культура — акціонерний капітал розглядається як фактор підвищення продуктивності й джерело доходів на вкладені кошти. 3 точки зору керівництва, службовці — «пасивні інвестори». 3. «Культура участі» — рядові акціонери беруть участь у процесі прийняття управлінських рішень. 4. «Акціонерна» культура — культура, за якої службовці розглядаються як великий колективний акціонер. Повага до колективу акціонерів з боку директорів. 5. «Підприємницька» культура — основна мета досягнення компанією конкурентоспроможності та привабливості для робітників. Акціонери — це підприємці, які повинні бути відповідальними та готовими розділити ризик	Класифіковано корпорації залежно від притаманних їм типів корпоративної культури
3	Т. Діл, А. Кеннеді	Ознаки, що характеризують корпоративну культуру: 1. Зворотний зв'язок (швидкий — уповільнений). 2. Ризик (високий — низький)	Профілі корпоративної культури: 1. Мачо-культура (культура крутих хлопців) — основною метою компанії є швидке досягнення успіху, постійний ризик. 2. Культура «добре працюємо — добре відпочиваємо» — низький рівень ризику, цінуються працівники з високими результатами. 3. Культура «ставки на свою компанію» — високий ризик, повільне отримання результату. Успіху досягають висококомпетентні працівники. 4. Процесуальна культура — найбільше цінуються титули та знання (пілґи), низький рівень ризику та зворотного зв'язку	Виділення організації з відповідним типом корпоративної культури залежно від зворотного зв'язку та рівня ризику

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
4	Р. Рюгінгер	Фактори виокремлення галузевих культур: 1. Міра ризику 2. Швидкість зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем, ринком.	1. Культура торгівлі — цінується максимізація кількості ділових контактів з клієнтами, наполегливість у пошуку вигідних угод, заохочення високої активності, схильності до експериментів (підприємства у сфері торгівлі, збутові організації, маклерські фірми, фінансові фірми, частково фірми-виробники комп'ютерів). 2. Культура вигідних угод (спекулятивна) — швидкість в укладанні угод та отриманні коштів, заохочується підприємливість (організації, що займаються цінними паперами, платіжними засобами, сировиною, елементами культури спостерігаються у сфері моди, шоу-бізнесу, виробництва косметики, спорту, рекламній діяльності та венчурних організаціях). 3. Адміністративна культура є бюрократичною, що характерна для організації з тенденцією до самозбереження та розвитку за своїми законами (організації сфери обслуговування, сервісу, добре захищених галузей, крупних та стабільно працюючих фірм, банків, страхових компаній). 4. Інвестиційна (інноваційна) культура — високий ризик, цінується обачність, терпеливість, творчість, професіоналізм і досвід, рішення приймаються колективно (нафтові компанії, компанії, що орієнтовані на майбутнє; інвестиційні банки, будівельні компанії, інколи армія та промислові підприємства, зайняті виробництвом засобів виробництва)	Типологія розроблена на основі вчення Т. Діла та А. Кеннеді, що визначає галузеві культури, визначено взаємозв'язок останньої з вимогами до працівників та зв'язок з поведінкою людини

5	Дж. Коттер, Дж. Хескетт	Взаємозв'язок корпоративної культури та зовнішнього середовища	1. Адаптивна корпоративна культура — культура, за якої менеджери орієнтовані на потреби покупців та тих робітників і внутрішні процеси, що забезпечують позитивні зміни. 2. Неадаптивна корпоративна культура — культура, за якої менеджмент турбується про власні інтереси, заперечення ризику та змін	Доведено взаємозв'язок між корпоративною культурою та зовнішнім середовищем. Підкреслено, що потужна культура сама по собі не забезпечить перемогу компанії на ринку, якщо в ній не закладена спроможність адаптації до змін
10	У. Нойман	Типологія заснована на віруваннях та ціннісних орієнтаціях	Характеристики корпоративної культури: Перша група — вірування. Друга група — організація як ефективний інструмент для реалізації цілей та завдань індивідів. Третя група — вірування. Четверта група — віра в те, що прийняття рішень засноване на об'єктивному аналізі. П'ята група — принципи поділу відповідальності за прийняття рішень. Шоста група — віра в постійний пошук прогресу	Визначено американський тип корпоративної культури. Відповідні групи відрізняються за їх специфічною роллю в орієнтації особистості
7	Ч. Хенді	Особливості впливу видів управління на окремі показники діяльності	1. Культура влади (Зевса, клубна культура) — у компанії особливу роль відіграє лідер, його особисті якості та здібності. 2. Рольова культура (Аполлона) — жорсткий функціональний розподіл ролей і спеціалізація учасників.	У зв'язку з розглядом взаємодії та особливостей стилів управління допомагає визначити проблеми вертикальних зв'язків

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
	Ч. Хенді	Особливості впливу видів управління на окремі показники діяльності	3. Культура задачі (Афіни або цілюва) — орієнтована передусім на вирішення завдань, реалізацію проектів з високим ступенем гнучкості та адаптивності. 4. Культура особистості (Діоніса) — поєднує людей не для вирішення певних задач, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей	
8	С. Мелок, Д. Паркін	Класифікація за ознакою взаємодійностей статей	1. «Джентльменський клуб» — жінкам складно досягти певних висот, про них лише формально турбуються. 2. «Казарма» — притаманна для організації з чіткою ієрархічною структурою, жінки знаходяться на нижніх рівнях ієрархії. 3. «Спортивна роздягальня» — відносини будуються на базі чоловічих інтересів та уявлень, жінки почувають себе некомфортно. 4. «Сліпота» до фактору статі — заперечення соціально-статевих відмінностей, що не враховує потреби жінок. 5. «Лжепідтримка» — існування прихильників жіночого питання серед чоловіків лише формально. 6. «Кмітливі мачо» — необхідність працювати у високому темпі призводить до неможливості участі жінок у кар'єрному зростання	Систематизація організаційних структур за ознакою притаманної їм культури взаємодійностей статей

9	Р. Блейк, Д. Моутон	Вектори ціннісних орієнтацій: 1) орієнтація на продукцію (послугу), ефективність, економічний результат. 2) орієнтація на особистість, задоволення її потреб, реалізацію її можливостей та здібностей	1) Найжиттєздатніша — залогом виконання роботи є відданість людей, орієнтація на цілі організації, атмосфера довіри та взаємної поваги. 2) Найнежиттєздатніша — мінімальні зусилля для виконання обсягу робіт, достатнього для збереження колективізму. 3) Проміжна (сильна орієнтація на особистість та слабка — на ефективність) — дружня атмосфера та високі темпи роботи в організації. 4) Проміжна (сильна орієнтація на ефективність та слабка — на особистість) — ефективність досягається внаслідок створення умов, за яких людський фактор має мінімальне значення	Пов'язує можливість існування корпоративної культури залежно від рівня відношення до людей та орієнтації на економічну ефективність
11	К. Камерон, Р. Куїнн	Виміри культури: 1) Гнучкість і дискретність. 2) Стабільність і контроль. 3) Внутрішній фокус та інтеграція. 4) Зовнішній фокус та диференціація	1. Кланова — організація як велика сім'я, дружні стосунки, командний дух. 2. Інноваційна (адхократична) — динамічність, новаторство, заохочується особиста ініціатива та воля. 3. Ринкова — чітка орієнтація на виконання завдання, переважає внутрішня та зовнішня конкуренція. 4. Ієрархічна — бюрократизм, процесами керують правила та процедури	Визначає основні характеристики корпоративних культур, що надає змогу отримати їх якісні та кількісні оцінки та здійснити діагностику змін існуючої корпоративної культури

2.3. Система параметрів діагностики корпоративної культури

Таблиця 2

СИСТЕМА ПАРАМЕТРІВ ДІАГНОСТИКИ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

№ з/п	Групи параметрів діагностики корпоративної культури	Склад
1	Цінності	• Цінності (внутрішні та зовнішні) • Корпоративні традиції • Корпоративні правила • Сила корпоративної культури
2	Влада і лідерство	• Джерела влади • Форми влади • Політичні тактики використання влади • Наявність лідерів • Стиль керівництва • Особисті якості лідера • Спадкоємність влади
3	Комунікації	• Рівень формалізації потоків інформації • Якість інформації • Форми розповсюдження, маніпуляції і контролю • Дії з внутрішнього PR
4	Процес прийняття рішення	• Складність рішення • Підходи • Стиль прийняття рішення
5	Мотивація	• Види мотивації • Задоволення співробітників роботою • Справедливість винагороди • Соціальні гарантії • Розвиток потенціалу співробітників
6	Соціально-психологічні відносини	• Конфліктність • Вид конфлікту • Способи вирішення конфліктів • Стиль вирішення конфлікту • Авторитет керівника • Соціометрична карта
7	Портрет особистості	• Професійні якості • Контактність • Ступінь комунікабельності • Добросовісність • Емоційна стабільність • Відкритість • Самомотивація

№ з/п	Групи параметрів діагностики корпоративної культури	Склад
8	Етичні кодекси	• Етичні принципи корпорації • Особисті етичні принципи • Наявність субкультур
9	Міфологічна структура	• Корпоративні історії • Корпоративні символи • Ритуали і церемонії
10	Зовнішня ідентифікація	• Імідж • Суспільна оцінка • Рекламні атрибути • Форма одягу
11	Інновації та зміни	• Рівень готовності до інновацій • Ресурси підтримки інновацій • Мотивація творчості співробітників • Мотивація навчання та розвитку

2.4. Стратегії діагностики та їх інструментальне забезпечення

СТРАТЕГІЇ ДІАГНОСТИКИ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ:

- **ХОЛІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ**
 - ◆ Інструменти — польові методи вивчення ситуації
- **МЕТАФОРИЧНА ЧИ МОВНА СТРАТЕГІЯ**
 - ◆ Інструменти — вивчення зразків документів, елементів корпоративної культури
- **КІЛЬКІСНА СТРАТЕГІЯ**
 - ◆ Інструменти — анкетування, інтерв'ю тощо.

2.5. Принципи формування корпоративної культури

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ:

- Принцип комплексності уявлень про призначення економічної системи компанії.
- Принцип пріоритетів визначення цінностей і філософії компанії
- Принцип історичності
- Принцип заперечення силового впливу
- Принцип комплексної оцінки

3. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДІАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗА МЕТОДИКОЮ 1 (за К. Камероном та Р. Куїнном, 14)

3.1. Короткий опис методики

Короткий опис. Дана методика заснована на використанні Рамочної конструкції конкуруючих цінностей (Competing Values Framework (CVF)) як системи, що матиме можливість графічно представляти фокус організації та допомагати топ-менеджменту організації визначити, чи компанія працює ефективно відповідно до зазначених цілей.

Ця система також ґрунтується на шести визначеннях корпоративної культури (домінантні характеристики, організаційне лідерство, управління персоналом, об'єднуюча сутність організації, стратегічна спрямованість та критерії успіху) та чотирьох її типів (кланова, адхократична, або інноваційна, ринкова та ієрархічна). Автори розробили Інструментарій оцінки організаційної культури («Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)»), який використовується з метою визначення організаційного профілю культури, що базується на головних цінностях, досягненнях та очікуваннях, які характеризуватимуть організацію.

Камерон і Куїнн дійшли висновку, що індикатори організаційної ефективності можуть бути згруповані у відповідні виміри (рис. 1):

- зовнішній фокус;
- внутрішній фокус;
- гнучкість;
- стабільність.

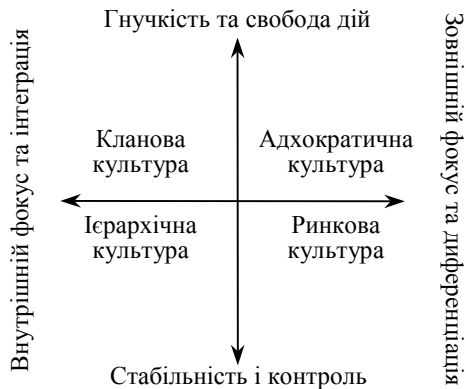


Рис. 1. Організаційний профіль культури за К. Камероном і Р. Куїнном

Мета методики: оцінка ефективності корпоративної культури організації; дослідження відповідних параметрів, які визначають корпоративну культуру, а також тих параметрів, які потребують зміни.

Для отримання відповідних даних використовується анкетування. Анкета складається з шести основних питань та чотирьох альтернатив до кожного питання, які використовуються з метою оцінки існуючої та бажаної корпоративної культури. Приклад анкети наведено нижче. Відповідну анкету слід розповсюджувати серед керівників підприємств з метою отримання необхідних даних. Коротко кажучи, організація може визначити, який континуум притаманний організації, чи то гнучкість-стабільність, чи то зовнішній-внутрішній фокус, який тип культури найкраще описує організацію.

Нижче наведено характеристики відповідних типів корпоративної культури.

Таблиця 3

**КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КУЛЬТУРИ ВІДПОВІДНО
ДО ТИПОЛОГІЇ ЗА КАМЕРОНОМ ТА КУІННОМ**

№ з/п	Тип культури	Виміри	Характеристика
1	Кланова культура	Ключові особливості	Організація є унікальною за своїми особливостями. Вона виглядає як велика сім'я. Співробітники мають багато спільного
		Організаційне лідерство	Лідерство в організації в основному вважається прикладом наставництва, полегшення роботи та виховання
		Управління персоналом	Управлінський стиль організації характеризується командною роботою, консенсусом та участю в капіталі компанії
		Об'єднуюча сутність організації	Лояльність та взаємна довіра. Зобов'язання виконуються на високому рівні
		Стратегічна спрямованість	Організація надає значення розвитку людського потенціалу. Висока довіра, відкритість, співучасть є характерними
		Критерії успіху	Компанія досягне успіху завдяки розвитку людських ресурсів, командній роботі та турботі про людей

№ з/п	Тип культури	Виміри	Характеристика
2	Адхократична культура	Ключові особливості	Організація є динамічною та підприємницькою. Співробітники готові вириватися вперед та нести ризики
		Організаційне лідерство	Лідерство в організації в основному вважається прикладом підприємництва, інноваційності та готовності до ризику
		Управління персоналом	Управлінський стиль організації характеризується особистою ініціативою у прийнятті ризиків, свободою, інноваційністю й унікальністю
		Об'єднуюча сутність організації	Інноваційність і розвиток. Акцент робиться на передові позиції на ринку
		Стратегічна спрямованість	Організація надає значення отриманню нових ресурсів та створенню нових знань. Оцінюються спроби до створення нового та пошук можливостей
		Критерії успіху	Компанія досягне успіху завдяки створенню найновіших та унікальніших продуктів. Це продуктовий лідер та новатор
3	Ринкова культура	Ключові особливості	Організація орієнтована на результат. Основна ціль — виконання роботи. Співробітники конкурують між собою та орієнтовані на досягнення цілей
		Організаційне лідерство	Лідерство в організації в основному вважається прикладом діловитості, агресивності та орієнтації на результат
		Управління персоналом	Управлінський стиль організації характеризується твердим прагненням до конкурентоспроможності, високою вимогливістю та захопленням досягнень
		Об'єднуюча сутність організації	Досягнення цілей та виконання завдань

№ з/п	Тип культури	Виміри	Характеристика
3	Ринкова культура	Стратегічна спрямованість	Організація надає значення конкурентним діям та досягненням. Перемога на ринку та цільова концентрація сил є переважними
		Критерії успіху	Компанія досягне успіху завдяки перемозі на ринку та випередженню конкурентів. Конкурентне ринкове лідерство є основним
4	Ієрархічна культура	Ключові особливості	Організація є жорстко контролюваною та структурованою. Формальні процедури в основному керують тим, що роблять співробітники
		Організаційне лідерство	Лідерство в організації в основному вважається прикладом координації, організації та плавного ведення справ у руслі рентабельності
		Управління персоналом	Управлінський стиль організації характеризується гарантією зайнятості, узгодженістю, передбачуваністю і стабільністю у взаємовідносинах
		Об'єднуюча сутність організації	Формальні процедури та правила. Підтримання планового розвитку організації є важливим
		Стратегічна спрямованість	Організація надає значення перманентності та стабільності. Ефективність, контроль та плавність операцій переважають
		Критерії успіху	Компанія досягне успіху завдяки ефективності. Надійність поставок, плавні плани-графіки та низькі витрати є вирішальними

Особливістю даної методики є те, що дослідники виокремили позитивні сторони явища, що допомагає опитуваним відповідати на запитання та отримувати однорідну інформацію з метою ефективної обробки. У таблиці наведено основні позитивні якості кожної з культур.

Таблиця 4

**СИЛЬНІ СТОРОНИ КУЛЬТУРИ
ЗА ТИПОЛОГІЄЮ К. КАМЕРОНА ТА Р. КУЙННА**

Тип культури	Критерії ефективності
Кланова	Пов'язаність, моральність, розвиток людських ресурсів
Адхократична	Найновіша продукція, креативність, зростання
Ієрархічна	Ефективність, своєчасність, безперебійне функціонування
Ринкова	Ринкова ніша, досягнення цілей, перемога над конкурентами

3.2. Анкета

Шановний респонденте!

Надайте, будь-ласка, відповіді на наведені нижче запитання з метою оцінки корпоративної культури у Вашій організації

1) Для стовпчика № 2. Подумайте про ваше робоче місце і дайте цифрову характеристику, яка найкраще визначить поточну корпоративну культуру у Вашій організації. Уявіть, що у Вас у є 100 гривень, які необхідно витратити на стовпчик таблиці (значення від 0 до 100). Розподіліть гривні як Ви вважаєте за потрібне.

2) Для стовпчика № 3. Також дайте кількісну відповідь на кожне запитання, якою Ви хотіли б бачити культуру на підприємстві (опис ідеальної ситуації). Знову розподіліть 100 грн на зазначений стовпчик з метою демонстрації того, яким би Ви бажали бачити своє робоче місце.

3) Значення можна надавати від 0 до 100, але не більше 100 в кожному зі стовпчиків табл. 5.

Таблиця 5

1. Ключові особливості	Існуюча	Бажана
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
А. Організація є унікальною за своїми особливостями. Вона виглядає як велика сім'я. Співробітники мають багато спільного.		
Б. Організація є динамічною та підприємницькою. Співробітники готові вириватися вперед та нести ризики.		
В. Організація орієнтована на результат. Основна ціль — виконання роботи. Співробітники конкурують між собою та орієнтовані на досягнення цілей.		
Г. Організація є жорстко контрольованою та структурованою. Формальні процедури в основному керують тим, що роблять співробітники.		
Усього (кожна колонка повинна дорівнювати 100)	100	100

Продовження табл. 5

2. Організаційне лідерство	Існуюча	Бажана
1	2	3
А. Лідерство в організації в основному вважається прикладом наставництва, полегшення роботи та виховання.		
Б. Лідерство в організації в основному вважається прикладом підприємництва, інноваційності та готовності до ризику.		
В. Лідерство в організації в основному вважається прикладом діловитості, агресивності та орієнтації на результат.		
Г. Лідерство в організації в основному вважається прикладом координації, організації та плавного ведення справ у руслі рентабельності.		
Усього (кожна колонка повинна дорівнювати 100)	100	100

3. Управління персоналом	Існуюча	Бажана
1	2	3
А. Управлінський стиль організації характеризується командною роботою, консенсусом та участю в капіталі компанії.		
Б. Управлінський стиль організації характеризується особистою ініціативою у прийнятті ризиків, свободою, інноваційністю й унікальністю		
В. Управлінський стиль організації характеризується твердим прагненням до конкурентоспроможності, високою вимогливістю та заохоченням досягнень		
Г. Управлінський стиль організації характеризується гарантією зайнятості, узгодженістю, передбачуваністю і стабільністю у взаємовідносинах.		
Усього (кожна колонка повинна дорівнювати 100)	100	100

4. Об'єднуюча сутність організації, що утримує співробітників разом	Існуюча	Бажана
1	2	3
А. Лояльність та взаємна довіра. Зобов'язання виконуються на високому рівні.		
Б. Інноваційність і розвиток. Акцент робиться на передові позиції на ринку.		

Закінчення табл. 5

1	2	3
В. Досягнення цілей та виконання завдань.		
Г. Формальні процедури та правила. Підтримання планового розвитку організації є важливим.		
Усього (кожна колонка повинна дорівнювати 100)	100	100

5. Стратегічна спрямованість	Існуюча	Бажана
1	2	3
А. Організація надає значення розвитку людського потенціалу. Висока довіра, відкритість, співучасть є характерними.		
Б. Організація надає значення отриманню нових ресурсів та створенню нових знань. Оцінюються спроби до створення нового та пошук можливостей.		
В. Організація надає значення конкурентним діям та досягненням. Перемога на ринку та цільова концентрація сил є переважними.		
Г. Організація надає значення перманентності та стабільності. Ефективність, контроль та плавність операцій переважають.		
Усього (кожна колонка повинна дорівнювати 100)	100	100

6. Критерії успіху	Існуюча	Бажана
1	2	3
А. Компанія досягне успіху завдяки розвитку людських ресурсів, командній роботі та турботі про людей.		
Б. Компанія досягне успіху завдяки створенню найновіших та унікальніших продуктів. Це продуктовий лідер та новатор.		
В. Компанія досягне успіху завдяки перемозі на ринку та випередженню конкурентів. Конкурентне ринкове лідерство є основним.		
Г. Компанія досягне успіху завдяки ефективності. Надійність постачань, плавні плани-графіки та низькі витрати є вирішальними.		
Усього (кожна колонка повинна дорівнювати 100)	100	100

Таблиця 6

ЗВІТ ОПИТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	Повна юридична назва компанії	
2	В якій сфері функціонує компанія?	
3	Скільки працівників у Вашій компанії?	
4	Кількість опитаних співробітників (осіб; % (можливі особливості) вибірки — відношення до загальної кількості працівників)	
5	Коли було створено компанію та коли розпочали діяльність?	
6	Яка національна приналежність компанії (національна, з іноземним капіталом (американська, німецька та ін. компанія))? Чи здійснює вона міжнародну діяльність?	
7	Охарактеризуйте рентабельність (зменшилася, збільшилася, залишилася без змін)	

Таблиця 7

ЗВЕДЕНІ РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Організаційний профіль культури за К. Камероном та Р. Куїнном для _____		
назва компанії		
Тип культури	Існуюча культура	Бажана культура
А. Кланова		
Б. Адхократична		
В. Ринкова		
Г. Ієрархічна		

* Інформація надається на основі даних за всіма альтернативами.

3.3. Інструкція щодо обробки анкети:

1. Слід зазначити, що рядок з позначкою «А» характеризує клановий тип корпоративної культури; «Б» — інноваційний; «В» — ринковий; «Г» — бюрократичний.

2. Обробку анкет проводимо у програмі Microsoft Excel. Нижче наведено алгоритм обробки однієї анкети.

3. Дані всіх відповідей у рядках з позначкою «А» з кожного питання у стовпчику «Існуюча» підсумовуються та діляться на 6. Таким чином отримуємо середній показник, що характеризує кланову культуру. Або можна скористатися формулою СРЗНАЧ. Такі самі дії слід провести для рядків з позначкою «Б», «В», «Г». Залежно від кількості анкет розраховується середній показник по кожному типу культури.

4. Дії, зазначені в п. 2, провести для стовпчика «Бажана».

5. Побудування організаційного профілю:

—отримані середні значення по кожній альтернативі для стовпчика «Існуюча» наносяться на відповідну форму організаційного профілю (рис. 2). Відповідні точки потрібно з'єднати суцільною лінією. Варто наголосити, що такі дії необхідно провести для шести таблиць окремо;

—дії, зазначені в підпункті а), проводимо для стовпчика «Бажана» та наносимо лінії на ті самі профілі, які побудовані для стовпчика «Поточна», проте точки з'єднуємо пунктиром (див. рис. 2);

—для виконання дій, зазначених у пунктах а) та б), необхідно використати відповідні дані в програмі Excel, наприклад:

Організаційний профіль культури за К. Камероном та Р. Куїнном для Компанії 1		
Тут культури	Існуюча культура	Бажана культура
Адхократична	11,67 %	13,33 %
Ринкова	33,33 %	30,00 %
Ієрархічна	38,30 %	21,67 %
Кланова	16,67 %	35,00 %

Необхідно використовувати тип діаграми «Лепестковая», позначаючи «Існуючу» та «Бажану» культуру відповідними лініями, які зазначені в пунктах а) та б).

Організаційний профіль культури для певної Компанії 1 повинен мати наступний вигляд.

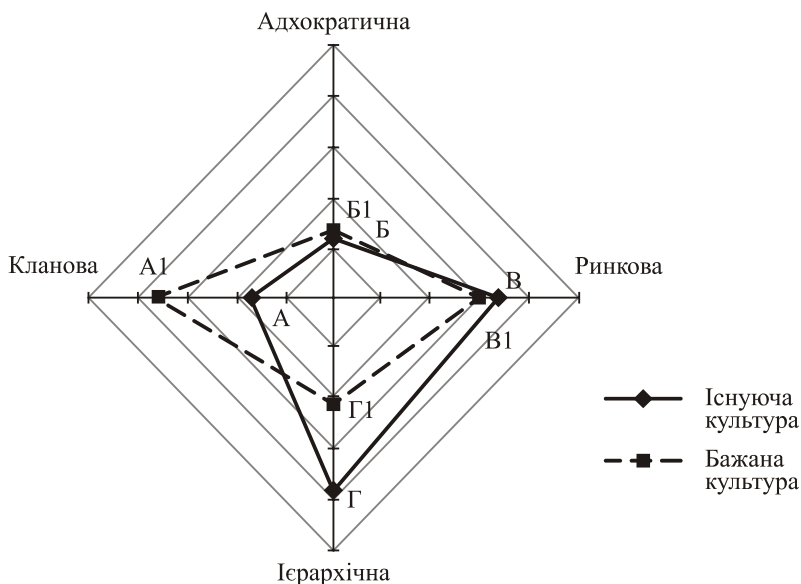


Рис. 2. Приклад організаційного профілю культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна для Компанії 1

г) Показники «А», «Б», «В», «Г» характеризують існуючу корпоративну культуру, тоді як «А1», «Б1», «В1», «Г1» — бажану. $|A - A1|$, $|B - B1|$, $|B - B1|$, $|Г - Г1|$ — це значення, що характеризуватимуть рівень відхилення бажаної від існуючої культури.

д) Відповідні дії проводимо для кожної альтернативи і в результаті отримуємо сім профілів корпоративної культури.

3.4. Інтерпретація результатів опитування

1. Визначення домінуючого типу корпоративної культури корпоративної культури в організації, а також типу, який у майбутньому буде кращим.

2. Рівень різниці між існуючою та бажаною корпоративною культурою. Аналіз відповідних площ різниць надає змогу визначити шляхи зміни корпоративної культури, особливо якщо різниця є більшою ніж на 10 пунктів.

3. Сила домінуючого типу культури, що визначається кількістю пунктів оцінки, та віддаються певному типу культури. Чим вища оцінка, тим сильнішою є відповідний тип культури.

4. Узгодженість профілів різних атрибутів культури та різних індивідуальних оцінок цих атрибутів членами організації, тобто рівноважний стан різних типів культури.

5. Порівняння визначеного профілю з усередненими профілями корпоративних культур різних організацій.

Дану систему запропоновано з метою допомоги менеджерам та управлінцям компаній визначити гнучкість організації та її фокус, де б вони хотіли знаходитися, щоб почати діяльність зі зміни корпоративної культури у разі потреби. Крім того, зазначена вище методика показує, які основні очікування та цінності компанії визначають силу її культури, наскільки культура відповідає умовам бізнес-середовища, управлінському стилю та іншим внутрішнім і зовнішнім факторам.

Таблиця 8

ПРИКЛАД ЗАПОВНЕННЯ АНКЕТИ

1. Ключові особливості	Існуюча	Бажана
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
А. Організація є унікальною за своїми особливостями. Вона виглядає як велика сім'я. Співробітники мають багато спільного.	10	80
Б. Організація є динамічною та підприємницькою. Співробітники прагнуть до першості й готові нести ризики.	0	10
В. Організація орієнтована на результат. Основна ціль — виконання роботи. Співробітники суперничають між собою та орієнтовані на досягнення цілей.	40	10
Г. Організація є жорстко контрольованою та структурованою. Формальні процедури в основному керують тим, що роблять співробітники.	50	0
Усього (кожна колонка має дорівнювати 100)	100	100

3.5. Приклад формалізованого результату обробки анкетування за методикою К. Камерона та Р. Куінна для Компанії 1

1. Період проведення анкетування. Наприклад, квітень-травень 2008 року. Також необхідно вказувати кількість опитаних менеджерів.

2. Дані стосовно опитування можна внести у відповідну таблицю.

ПОКАЗНИКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ 1

Тип культури		Ключові характеристики культури						
		Ключові особливості	Організаційне лідерство	Управління персоналом	Об'єднуюча сутність організації	Стратегічна спрямованість	Критерії успіху	Середнє
Існуюча культура	Кланова (А)	15 %	20 %	15 %	15 %	20 %	15 %	16,67 %
	Адхократична (Б)	15 %	10 %	15 %	15 %	5 %	10 %	11,67 %
	Ринкова (В)	30 %	30 %	35 %	30 %	40 %	35 %	33,33 %
	Ієрархічна (Г)	40 %	40 %	35 %	40 %	35 %	40 %	38,30 %
Бажана культура	Кланова (А1)	40 %	30 %	40 %	25 %	35 %	40 %	35,00 %
	Адхократична (Б1)	10 %	15 %	15 %	15 %	15 %	10 %	13,33 %
	Ринкова (В1)	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30,00 %
	Ієрархічна (Г1)	20 %	25 %	15 %	30 %	20 %	20 %	21,67 %

3. Нижче подаємо основні профілі корпоративної культури для Компанії 1 (рис. 3—9).

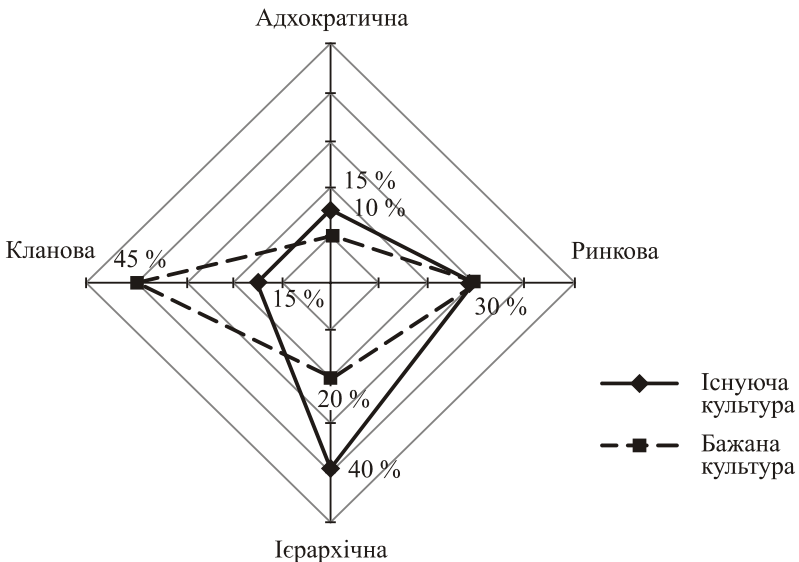


Рис. 3. Профіль «Ключові особливості»

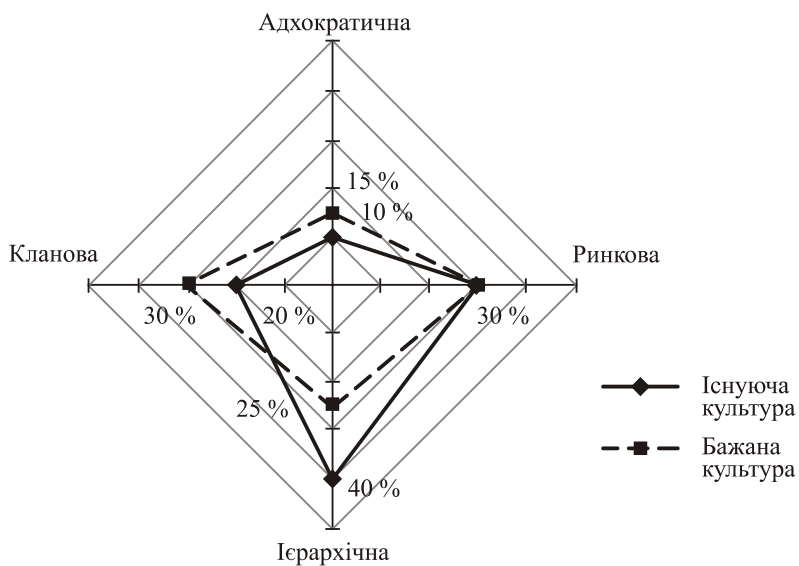


Рис. 4. Профіль «Організаційне лідерство»

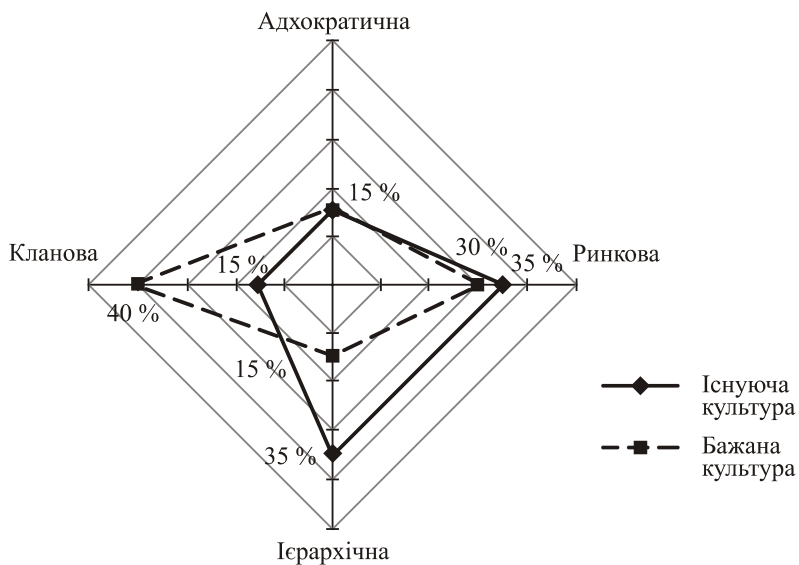


Рис. 5. Профіль «Управління персоналом»

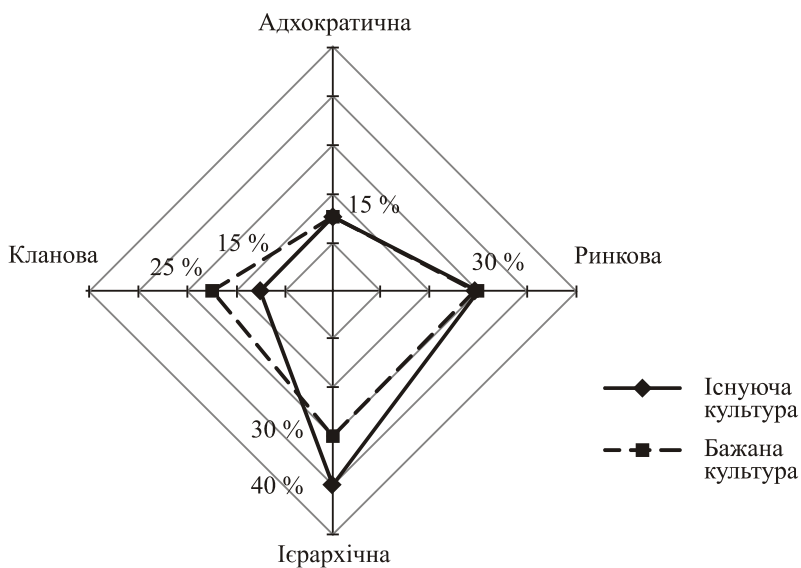


Рис. 6. Профіль «Об'єднуюча сутність організації»

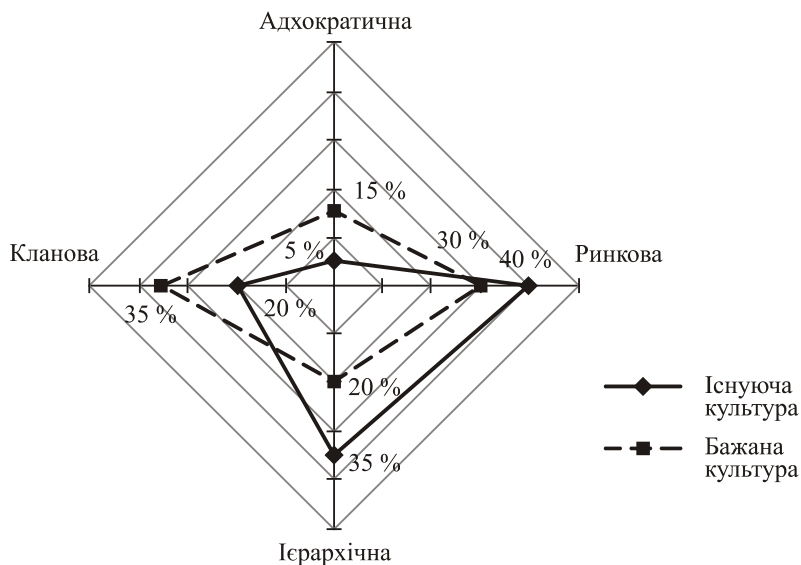


Рис. 7. Профіль «Стратегічна спрямованість»

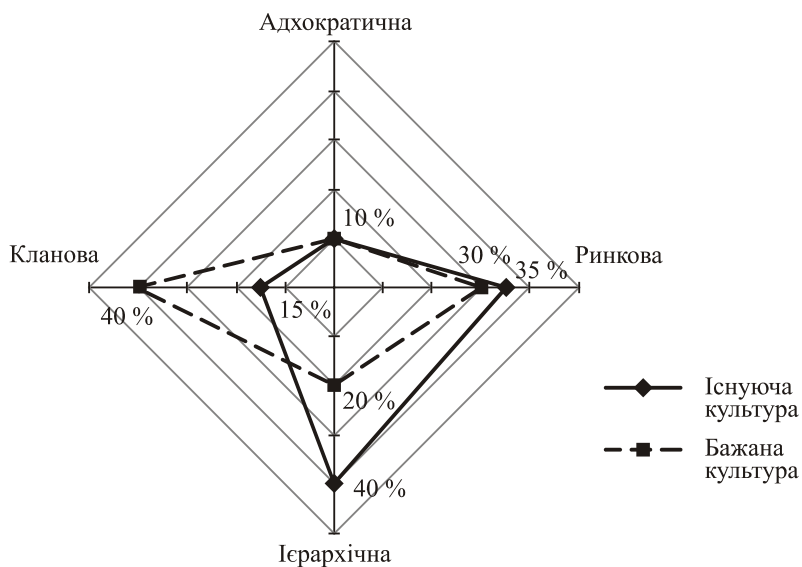


Рис. 8. Профіль «Критерії успіху»

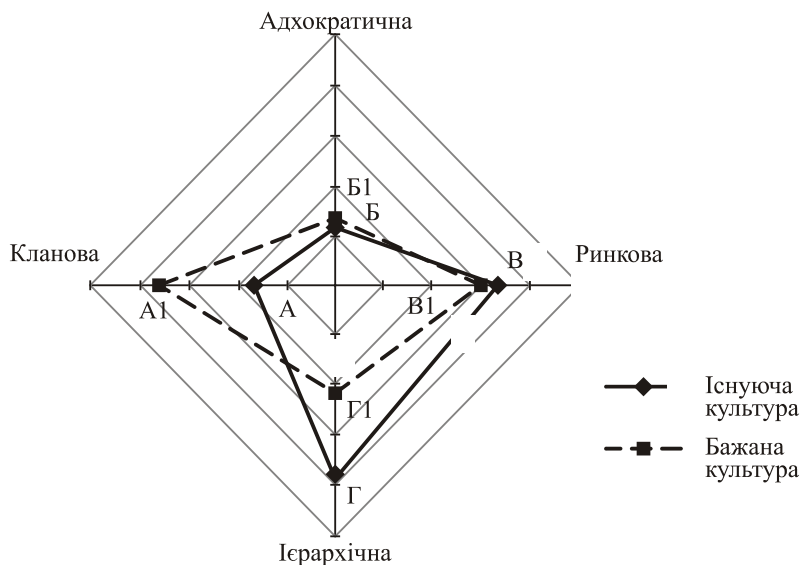


Рис. 9. Корпоративна культура Компанії 1

4. На основі наведених вище даних зробимо такі висновки:

— підприємству притаманна ієрархічно-ринкова культура. Проте у майбутньому є відповідна націленість на зміну відповідного типу культури, про що свідчить зменшення частки як ієрархічної, так і ринкової культури у бік кланової;

— розрахуємо різницю в показниках між існуючою та бажаною культурою. Дані наведемо у табл. Б.

Таблиця Б

**ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ СТОСОВНО ВІДХИЛЕННЯ МІЖ ІСНУЮЧОЮ
ТА БАЗОВОЮ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ КОМПАНІЇ 1**

Тип культури	Ключові характеристики культури						
	Ключові особливості	Організаційне лідерство	Управління персоналом	Об'єднуюча сутність організації	Стратегічна спрямованість	Критерії успіху	Середнє
Кланова (А)	25 %	10 %	25 %	10 %	15 %	25 %	18 %
Адхократична (Б)	5 %	5 %	0 %	0 %	10 %	0 %	2 %
Ринкова (В)	0 %	0 %	5 %	0 %	10 %	5 %	3 %
Ієрархічна (Г)	20 %	15 %	20 %	10 %	15 %	20 %	17 %

4. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДІАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗА МЕТОДИКОЮ 2

4.1. Короткий опис методики

Варто зазначити, що корпоративна культура виступає сильним стратегічним засобом, який координує всі відділи та підрозділи корпорації, а також окремих працівників для досягнення необхідної мети у майбутньому. Але потрібно зауважити, що культура як і сама організація потребує постійних змін. Так, вона може виявитися придатною та сильною у певний період часу, але зовнішні зміни умов функціонування та конкуренції, економічні, політичні перестановки та поглиблення міжнародних відносин потребують нового типу корпоративної культури, яка не буде стримувати розвиток компанії.

Унаслідок дослідження корпоративної культури різних компаній можна запропонувати певну модель діагностики стану розвитку корпоративної культури, яку можна використовувати під час визначення сили корпоративної культури з метою подальшого її розвитку та визначення шляхів удосконалення. По-перше, слід виділити основні параметри діагностики, на основі яких буде проводитися діагностика культури компанії.

КЛЮЧОВІ ПАРАМЕТРИ ДІАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Параметри діагностики корпоративної культури	Дешифровка
1. Цінності	— Традиції та правила поведінки — Тренінги та навчальні програми (процес соціалізації) — Поділюваність цінностей і традицій
2. Влада і лідерство	— Свобода дій — Делегування додаткових повноважень та відповідальності — Довіра до керівництва
3. Комунікації	— Рівень усвідомлення стратегії та цілей компанії — Доступність інформації — Рівень розвитку системи комунікацій
4. Процес прийняття рішення	— Колективність прийняття рішень — Рівень поваги до думок респондентів — Ставлення респондента до рішень, які приймаються в компанії
5. Мотивація	— Розвиток потенціалу співробітників — Задоволення співробітників умовами праці — Справедливість винагороди
6. Соціально-психологічні відносини	— Рівень конфліктності — Способи вирішення конфліктів — Контактність та відкритість
7. Портрет особистості	— Рівень схильності до командної роботи — Рівень колективності
8. Етичні кодекси	— Наявність кодексів корпоративної етики — Наявність інструкцій та правил поведінки
9. Міфологічна структура	— Проведення корпоративних свят — Існування внутрішнього етикету
10. Зовнішня ідентифікація	— Наявність фірмового стилю або іміджу — Форма одягу та уніформа
11. Готовність до змін	— Ставлення до змін — Рівень готовності персоналу до змін
12. Інновації	— Рівень інноваційності підприємства — Ставлення до інновацій

Кожен із параметрів діагностики корпоративної культури є важливим та взаємопов'язаним з іншими. Слід зазначити, що вплив внутрішньо-організаційного та зовнішнього (локального, глобального, міжнародного) середовища є безумовним. З огляду на постійні зміни та розвиток, який відбувається на світовому ринку, позитивним, зви-

чайно, є тяжіння компанії до адаптивності, гнучкості та змін, проте багато з них віддають перевагу стабільному та поступовому розвитку й негативно ставляться до реформ та реорганізацій. Тому під час побудовання профілю корпоративної культури (термін «профіль» у нашому випадку являє собою сукупність основних типових рис визначеного явища) потрібно враховувати вплив таких факторів:

- ◆ зовнішнього середовища з акцентом на гнучкість;
- ◆ внутрішнього середовища з акцентом на стабільність.

Провівши аналіз параметрів корпоративної культури на основі анкетного опитування (див. Додаток), можна сформулювати чотири сектори, які об'єднуюватимуть дані показники для кращої інтерпретації результатів, а саме: 1) соціальний мікроклімат; 2) внутрішньо-організаційні процеси; 3) корпоративна політика організації; 4) макроадаптивність.

Таблиця 10

**ПОКАЗНИКИ ПРОФІЛЮ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗАЛЕЖНО ВІД РІВНЯ ЗМІНЮВАНOSTІ
ТА АДАПТИВНОСТІ**

№ з/п	Сектори корпоративної культури залежно від рівня адаптивності	Сутність сектору	Параметри діагностики корпоративної культури
1	Соціальний мікроклімат	Характеризує глибинний та прихований рівень корпоративної культури	1.1. Цінності
			1.2. Соціально-психологічні відносини
			1.3. Портрет особистості
2	Внутрішньо-організаційні процеси	Показує рівень інформаційних процесів та особливості такої інформації	2.1. Комунікації
			2.2. Процес прийняття рішень
			2.3. Міфологічна структура
3	Корпоративна політика організації	Характеризує корпоративну культуру з боку адміністративно-управлінського апарату	3.1. Влада і лідерство
			3.2. Етичні кодекси
			3.3. Система мотивації
4	Макроадаптивність	Показує позиціонування компанії в зовнішньому середовищі в очах співробітників та рівень їх готовності до змін і адаптації	4.1. Зовнішня ідентифікація
			4.2. Готовність до змін
			4.3. Інноваційність

Відповідно перший сектор стосується внутрішнього фокусу, причому відбувається поступовий перехід від першого до останнього за особливостями проявів. Дані параметри були згруповані за рівнем адаптивності, оскільки саме спроможність корпоративної культури до адаптації визначає успіх компанії в умовах мінливого зовнішнього середовища. Ураховуючи вищезазначене, можна побудувати квадрант вимірювання профілю корпоративної культури компанії (рис. 10).

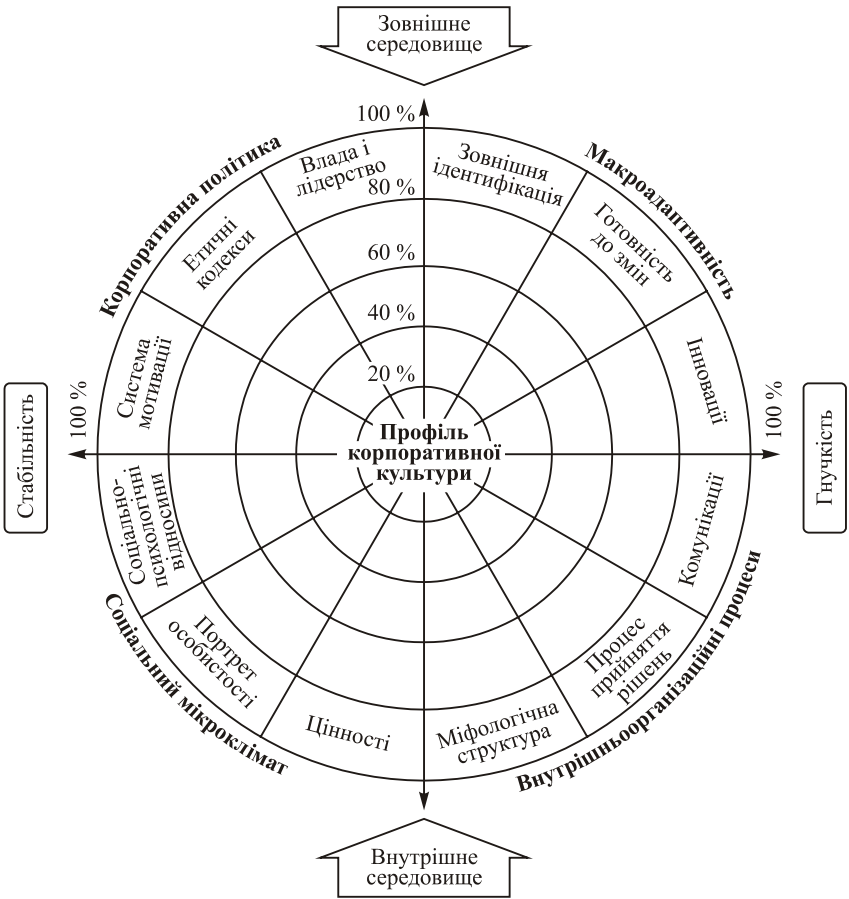


Рис. 10. Профіль корпоративної культури компанії

У цьому розрізі постає питання визначення профілю корпоративної культури та стану основних її параметрів, що його фор-

мують з метою визначення рівня розвитку та слабких місць, які потребують додаткових змін та доопрацювання. Причому респондентами виступатимуть не тільки керівники, а й інший персонал організації. Нами було розроблено відповідну анкету з метою отримання необхідних даних для проведення подальшого дослідження. Нижче наведено примірник анкети.

4.2. Анкета

Шановні колеги!

Просимо відповісти на ряд запитань даної анонімної анкети, що стосуються вашої роботи в організації. Зіставлення ваших відповідей з думками інших співробітників дозволить зробити правильні висновки про організацію вашої праці та її оплату. Але це, звичайно, залежить від щирості, точності й повноти ваших відповідей.

Будь ласка, ознайомтеся із запитаннями й оберіть відповідь, яку Ви вважаєте найбільш правильною, і відзначте її яким-небудь знаком. Просимо Вас відповісти на всі питання анкети. Якщо відповідь не надрукована або жодна з надрукованих відповідей Вас не влаштовує, напишіть відповідь самостійно.

Таблиця 11

№ з/п	Запитання	Так	Ні	Складно відповісти
1	Чи існують у вашої компанії власні цінності, традиції та правила поведінки?			
2	Чи з Вами проводилися тренінги або спеціальна робота щодо професійної адаптації після прийняття на роботу?			
3	Чи розділяєте Ви традиції, які склалися в колективі?			
4	Керівництво надає Вам достатню свободу дій?			
5	Керівництво не уникає делегувати своїм підлеглим додаткові повноваження та відповідальність?			
6	Ви довіряєте керівникові як досвідченому і обізнаному управлінцю?			
7	Чи маєте Ви чітке уявлення про фірму та її цілі?			

Продовження табл. 11

№ з/п	Запитання	Так	Ні	Складно відповісти
8	Ви вважаєте, що інформація про компанію та події, що відбуваються у компанії, для Вас доступна?			
9	На Вашому підприємстві налагоджено систему передачі інформації між підрозділами?			
10	Рішення приймаються колективно?			
11	З Вашою думкою рахуються у процесі прийняття рішення?			
12	На підприємстві частіше приймаються своєчасні та правильні рішення?			
13	Ви чітко бачите своє просування службовими сходами?			
14	Чи задоволені Ви оснащеністю власного робочого місця?			
15	Ваша ініціатива та старанність заохочуються?			
16	У Вас у колективі не часто трапляються конфлікти?			
17	Найчастіше конфлікт вирішується без залучення вищого керівництва?			
18	Для вашого відділу характерні неформальні та довірчі відносини?			
19	Для Вас краще працювати в команді?			
20	Чи відчуваєте Ви занепокоєння щодо втрати роботи?			
21	Ви віддаєте перевагу самостійному прийняттю відповідальних рішень?			
22	Чи існують у Вашій компанії кодекси корпоративної етики або інші види кодексів?			
23	У Вашій компанії існують чіткі інструкції та правила поведінки для всіх категорій працівників?			
24	У Вашої компанії існують власні корпоративні свята та заходи, які повторюються і проводяться у встановлений час?			
25	Чи є у Вашої фірми власний етикет?			
26	Ви можете сказати, що у Вашої компанії є власний фірмовий стиль?			

Закінчення табл. 11

№ з/п	Запитання	Так	Ні	Складно відповісти
27	Чи існує у Вашій компанії спеціальна форма одягу або уніформа?			
28	Ви відчуваєте гордість за Вашу організацію?			
29	Ваше підприємство постійно націлене на нововведення?			
30	Ви позитивно ставитесь до нововведень?			
31	Чи вважаєте Ви, що зміни сприяють підвищенню ефективності роботи компанії?			
32	Чи позитивним буде ваше ставлення до зміни основної місії і стратегії фірми?			

Примітки:

Дякуємо за співпрацю і допомогу!

Таблиця 12

ЗВІТ ОПИТУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ

№	Запитання	Відповідь
1	Повна юридична назва компанії	
2	У якій сфері функціонує компанія?	
3	Скільки працівників у вашій компанії?	
4	Кількість опитаних співробітників (осіб.; % вибірки — відношення до загальної кількості працівників)	
5	Коли була створена компанія та коли розпочала діяльність?	
6	Яка національна приналежність компанії (національна, з іноземним капіталом (американська, німецька та інша компанія))? Чи здійснює вона міжнародну діяльність?	
7	Охарактеризуйте рентабельність (зменшилася, збільшилася, залишилася без змін)	

**ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОПИТУВАННЯ
СПІВРОБІТНИКІВ КОМПАНІЇ**

№ з/п	Запитання	Так	Ні	Складно відповісти
1	Чи існують у вашої компанії власні цінності, традиції та правила поведінки?			
2	Після прийняття на роботу з Вами проводилися тренінги або спеціальна робота щодо професійної адаптації?			
3	Чи поділяєте Ви традиції, які склалися в колективі?			
4	Керівництво надає Вам достатню свободу дій?			
5	Керівництво не уникає делегувати своїм підлеглим додаткові повноваження та відповідальність?			
6	Ви довіряєте керівникові як досвідченому і обізнаному управлінцю?			
7	Ви маєте чітке уявлення про фірму та її цілі?			
8	Ви вважаєте, що інформація про компанію та події, що відбуваються у компанії, для Вас доступна?			
9	На вашому підприємстві налагоджено систему передачі інформації між підрозділами?			
10	Рішення приймаються колективно?			
11	З Вашою думкою рахуються у процесі прийняття рішення?			
12	На підприємстві частіше приймаються своєчасні та правильні рішення?			
13	Ви чітко бачите своє просування службовими сходами?			
14	Чи задоволені Ви оснащенням власного робочого місця?			
15	Ваша ініціатива та старанність заохочуються?			
16	У Вас у колективі не часто трапляються конфлікти?			
17	Найчастіше конфлікт вирішується без залучення вищого керівництва?			
18	Для вашого відділу характерні неформальні та довірчі відносини?			

№ з/п	Запитання	Так	Ні	Складно відповісти
19	Для Вас краще працювати в команді?			
20	Чи відчуваєте Ви занепокоєння з приводу втрати роботи?			
21	Ви віддаєте перевагу самостійному прийняттю відповідальних рішень?			
22	Чи існують у вашій компанії кодекси корпоративної етики або інші види кодексів?			
23	У вашій компанії існують чіткі інструкції та правила поведінки для всіх категорій працівників?			
24	У вашої компанії існують власні корпоративні свята та заходи, які повторюються і проводяться у встановлений час?			
25	Чи є у вашої фірми власний етикет?			
26	Ви можете сказати, що у вашої компанії є власний фірмовий стиль?			
27	Чи існує у вашій компанії спеціальна форма одягу або уніформа?			
28	Ви відчуваєте гордість за вашу організацію?			
29	Ваше підприємство постійно націлене на нововведення?			
30	Ви позитивно ставитесь до нововведень?			
31	Чи вважаєте Ви, що зміни сприяють підвищенню ефективності роботи компанії?			
32	Чи позитивно Ви ставитесь до того, якщо основна місія і стратегія фірми будуть докорінно змінені?			

* — вносяться дані стосовно загальної кількості відповідей з кожного запитання

Примітки: _____

М П

Підпис, ПІБ _____

4.3. Інструкція щодо обробки анкетування

1. Анкета складалася з 32 основних пунктів, які включали запитання закритого типу для простоти відповідей та швидкості обробки. Метою відповідного опитування було отримання інформації щодо стану основних параметрів, які визначають корпоративну культуру.

2. Для обробки анкетних даних необхідно обирати позитивні відповіді, що визначають відповідне ставлення та розуміння співробітниками досліджуваних понять.

3. Використовувати слід такі групи показників:

- PK_{a_i} — кількість позитивних відповідей (i -ї властивості);
- PK_{ab_i} — загальна кількість опитаних;
- PK_{θ_i} — коефіцієнт співвідношення показників PK_{a_i} та PK_{ab_i} .

Перший показник показує абсолютну величину отриманих анкетних даних, тобто кількість працівників, які позитивно відповіли на кожне запитання. Базовий показник являє собою загальну кількість опитаних співробітників по кожному підприємству. Для того щоб можна було провести оцінку профілю корпоративної культури та порівнювати відповідні дані, необхідно ввести відносний показник, що визначає частку співробітників, які ствердно відповіли на запитання:

$$PK_{\theta_i} = \frac{PK_{a_i}}{PK_{ab_i}}. \quad (1.1)$$

4. Наступним кроком буде вибірка відповідей. По кожному запитанню ми зробили вибірку відповідно до запитань для оцінки досліджуваного параметра (табл. 14).

Таблиця 14

**КЛЮЧОВІ ПАРАМЕТРИ ОЦІНЮВАННЯ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇХНІЙ ЗМІСТ**

№ з/п	Оцінювані параметри	Відповідні номери запитань у анкеті	Коротка характеристика досліджуваного параметра
1	Цінності	1, 2, 3	Оцінка того, наскільки співробітники поділяють та визнають цінності, з одного боку, та оцінювання заходів, застосовуваних керівництвом з навчання та соціалізації, метою яких є рівень залучення нового співробітника у процес роботи, з іншого

№ з/п	Оцінювані параметри	Відповідні номери запитань у анкеті	Коротка характеристика досліджуваного параметра
2	Влада і лідерство	4, 5, 6	Оцінка рівня довіри між підлеглими та керівництвом, наявності справжніх лідерів у компанії
3	Комунікації	7, 8, 9	Оцінка рівня системи комунікацій, чи сприяє вона передачі інформації між підрозділами, тим самим зближуючи їх
4	Процес прийняття рішення	10, 11, 12	Оцінка залучення співробітників до процесу прийняття рішень, їх повага до даного процесу
5	Мотивація	13, 14, 15	Рівень задоволеності системою мотивації, що прямо впливає на внутрішньоорганізаційний клімат
6	Соціально-психологічні відносини	16, 17, 18	Рівень конфліктності та способи їх вирішення
7	Портрет особистості	19, 20, 21	Особисте ставлення до роботи в команді, а також рівень поваги до виконуваної роботи
8	Етичні кодекси	22, 23	Наявність кодексів корпоративної етики та інших документів, які регламентують положення корпоративної культури
9	Міфологічна структура	24, 25	Наявність ритуалів або певних заходів, що сприяють підтриманню відповідного клімату, та негласних правил поведінки
10	Зовнішня ідентифікація	26, 27, 28	Наявність елементів зовнішньої ідентифікації (фірмовий стиль, специфічний кодекс одягу та ін.), які формують імідж не тільки в очах споживачів, а й самих співробітників
11	Інновації	29, 30	Рівень інноваційності та ставлення до нього
12	Готовність до змін	31, 32	Рівень готовності до змін та ставлення до них співробітників

5. Для виведення загальної середньозваженої величини за кожним параметром слід обчислити середнє:

$$PK_{\text{сєр}} = \frac{\sum PK\delta_i}{n}, \quad (1.2)$$

де $PK_{\text{сєр}}$ — середнє значення частки позитивних вїдповїдей на запитання, що вїдповїдають кожному параметру корпоративної культури;

n — загальне число їндивїдуальних значень ознаки.

6. Наступним кроком буде побудування зведених таблиць для кожної з дослїджуваних органїзацій. Середню величину, як ї вїдносно, слїд подавати у вїдсотках (табл. 15).

Таблиця 15

**ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ СЕРЕДНЬОЗВАЖЕНИХ ОЦїНОК ($PK_{\text{сєр}}$)
ЗА КОЖНИМ ПАРАМЕТРОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
НА ДОСЛїДЖУВАНИХ ПїДПРИЄМСТВАХ**

№ з/п	Параметри діагностики корпоративної культури	PK _{сєр} , %						
		Компанїя 1	Компанїя 2»	Компанїя 3	Компанїя 4	Компанїя 5	Компанїя n	Усього (середнє)
1	їнновації							
2	Готовність до змін							
3	Зовнїшня їдентифїкація							
4	Комунїкації							
5	Процес прийняття рїшення							
6	Мїфологїчна структура							
7	Цїнності							
8	Портрет особистостї							
9	Соцїально-психологїчні вїдносини							
10	Етичні кодекси							
11	Мотивація							
12	Влада ї лїдерство							

7. На основі відповідних даних можна побудувати основні профілі корпоративної культури. Слід зазначити, що ідеальним є профіль, за яким рівень відповіді за кожним параметром сягатиме 100 %. Тому рівень ідеального профілю можна порахувати як площу кола, що дорівнюватиме 3,14. Залежно від величини площі визначатиметься стан розвитку корпоративної культури на підприємстві:

- ✓ 0—1 — низький;
- ✓ 1,01—2,354 — середній;
- ✓ 2,355—3,14 — високий.

8. Кожен профіль наочно показує стан розвитку корпоративної культури. З метою визначення загальної тенденції розвитку та розробки відповідних рекомендацій необхідно згрупувати визначені параметри у сектори, наведені у табл. 10. Рівень секторів визначається за формулою:

$$C_i = \frac{\sum PK_{\text{сер}}}{3}, \quad (1.3)$$

де C_i — величина кожного сектору i -ї величини.

Таблиця 16

ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ СЕКТОРІВ ПРОФІЛІВ КОМПАНІЙ

Назва сектору	Середній відсоток за кожним сектором, %					
	Компанія 1	Компанія 2	Компанія 3	Компанія 4	Компанія 5	Компанія n
Макроадаптивність (C1)						
Внутрішньоорганізаційні процеси (C2)						
Соціальний мікроклімат (C3)						
Корпоративна політика організації (C4)						

9. За даними табл. 16 можна визначити величину кожного сектору, обчислюючи середнє, а також обчислити рівень кожного профілю (формули 1.4, 1.5):

$$C_{\text{сер}k} = \frac{\sum C_i}{4}, \quad (1.4)$$

де $C_{\text{сер}}$ — середній відсоток по кожному k -му підприємству;

$$P_{p_i} = \pi C_{\text{сер}_k}, \quad (1.5)$$

де P_{p_i} — рівень профілю кожного k -го підприємства.

Таблиця 17

**ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ ОБЧИСЛЮВАНИХ ПОКАЗНИКІВ
З ПРОФІЛЮ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЙ**

Обчислювані показники	Компанія 1	Компанія 2	Компанія 3	Компанія 4	Компанія 5	Компанія n
Середній відсоток, %						
Рівень профілю						
Частка профілю від ідеального рівня профілю, % (ідеальний = 3,14)						

4.4. Інтерпретація результатів опитування

1. Отже, побудований профіль у синергетичному вигляді наочно показує відповідність корпоративної культури вимогам її керівництва та наскільки підлеглі поділяють відповідні цінності в організації.

2. Вивчення рівнів відповідних секторів дозволить виявити сильні та слабкі сторони культури, визначити напрями її вдосконалення або зміни для підвищення ефективності політики організаційного розвитку та управління людськими ресурсами.

3. Визначення рівня профілю корпоративної культури та відхилення від ідеального надає можливість судити про її стан на підприємстві. Якщо вона є слабкою, то відповідно слід упроваджувати необхідні зміни та вдосконалення.

4.5. Приклад формалізованого результату обробки анкетування для Компанії 1

1. Період проведення анкетування. Наприклад, квітень-травень 2008 року.

2. Загальна інформація про респондентів.

Таблиця 18

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ СТОСОВНО ОПИТАНИХ ПО КОМПАНІЇ 1

№ з/п	Назва підприємства	Кількість опитаних працівників, осіб	Загальна чисельність персоналу, осіб	Частка опитаних, %
1	Компанія 1	35	35	100
	Усього	35	35	100

3. Вносимо дані стосовно опитаних у відповідну таблицю.

Таблиця 19

ЗВІТНА ТАБЛИЦЯ МОНІТОРИНГУ СТАНУ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОМПАНІЇ ЗА КІЛЬКІСТЮ ОПИТАНИХ ПРАЦІВНИКІВ

№ з/п	Назва підприємства	1						32		
		Так	Ні	З/в	Так	Ні	З/в	Так	Ні	З/в
1	Компанія 1	15	17	3				25	10	0

4. Найкраще розрахунки проводити у програмі Microsoft Excel. Далі визначаємо частку позитивних відповідей у відсотках по кожному запитанню ПК_{ei}. Так, наприклад, на запитання 1 припустимо ствердно відповіли 43 % працівників; на запитання 2—40 %; 3—34 %. Використовуючи інформацію з таблиці 14 обчислюємо середньозважену величину за кожним параметром. Так, ПК_{сер} для параметра діагностики «Цінності» становитиме:

$$\text{ПК}_{\text{сер}} (\text{цінності}) = (43 \% + 40 \% + 34 \%) / 3 = 39 \%$$

Такі дії проводимо для кожного показника та вносимо до відповідної таблиці.

Таблиця 20

**ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ СЕРЕДНЬОЗВАЖЕНИХ ОЦІНОК (ПК_{сер})
ЗА КОЖНИМ ПАРАМЕТРОМ ДІАГНОСТИКИ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У КОМПАНІЇ 1**

№ з/п	Параметри діагностики корпоративної культури	ПК _{сер}
1	Інновації	3 %
2	Готовність до змін	63 %
3	Зовнішня ідентифікація	23 %
4	Комунікації	57 %
5	Процес прийняття рішення	54 %

№ з/п	Параметри діагностики корпоративної культури	ПК _{сер}
6	Міфологічна структура	46 %
7	Цінності	39 %
8	Портрет особистості	48 %
9	Соціально-психологічні відносини	20 %
10	Етичні кодекси	20 %
11	Мотивація	34 %
12	Влада і лідерство	41 %

5. На основі вище даних табл. 20 можемо графічно зобразити відповідний профіль, що характеризує рівень розвитку корпоративної культури відповідно до наведеної вище форми, використовуючи тип діаграми «Лепестковая» у програмі Microsoft Excel (див. рис. 10 — рис. 11).

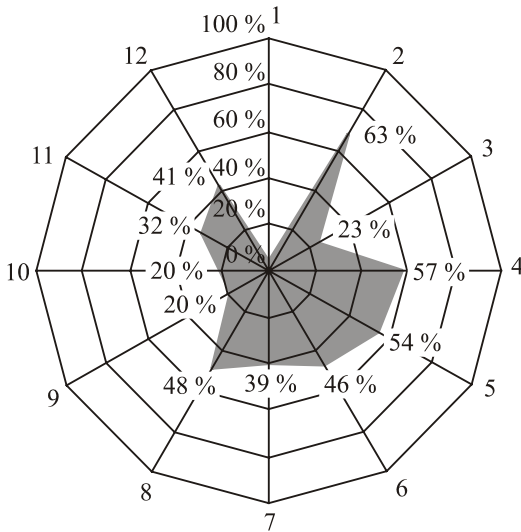


Рис. 11. Профіль корпоративної культури Компанії 1:

- 1 — інновації; 2 — готовність до змін; 3 — зовнішня ідентифікація;
 4 — комунікації; 5 — процес прийняття рішення; 6 — міфологічна структура;
 7 — цінності; 8 — портрет особистості; 9 — соціально-психологічні відносини;
 10 — етичні кодекси; 11 — мотивація; 12 — влада і лідерство

6. Далі визначимо стан розвитку кожного сектору C_i .

Таблиця 21

**ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ СЕКТОРІВ
ПРОФІЛЮ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЙ 1**

Назва сектору	Середній відсоток за кожним сектором, %
Макроадаптивність (C1)	29,6
Внутрішньоорганізаційні процеси (C2)	52,3
Соціальний мікроклімат (C3)	35,6
Корпоративна політика організації (C4)	31,6

7. Тепер можна визначити рівень профілю $C_{\text{серк}}$ та порівняти його з ідеальним.

Таблиця 22

**ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ ОБЧИСЛЮВАНИХ ПОКАЗНИКІВ
ЗА ПРОФІЛЕМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЙ**

Обчислювані показники	Рівень показників для Компанії 1
Середній відсоток, %	37,3
Рівень профілю	0,44
Частка профілю від ідеального рівня профілю, % (ідеальний = 3,14)	13,9

8. За даними табл. 22 можна навести можливу інтерпретацію висновків:

— рівень профілю є низьким — 0,44, що відповідно становить 13,9 % від ідеального рівня;

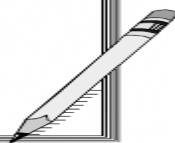
— значення рівня є низьким у зв'язку з відповідними показниками, отриманими за такими параметрами, як: інновації, мотивація, що може бути пов'язано з (браком) капіталу. Рівень соціального мікроклімату та внутрішньоорганізаційних процесів є невисоким у зв'язку з початком процесу формування систем, відповідних норм та правил;

— побудований профіль свідчить про певну невідповідність існуючої корпоративної культури вимогам, які ставить перед співробітниками керівництво;

— можна стверджувати, що працівників мало залучають до командної роботи, що формує високий рівень індивідуалізму, а певне нехтування думкою персоналу призводить до відповідного ставлення до влади та лідерства, що становить 37 %.



МІЖНАРОДНІ ПЕРЕГОВОРИ



1. ПРОГРАМА

1.1. ВСТУП:

- підсумування тренером основних очікувань студентів від заняття
- ознайомлення з літературою
- основні вимоги та оціночні критерії
- розподіл студентів на групи, видача завдання і правил гри
- міні-лекція «Презентація»

1.2. Тренінгове завдання 7 «Моделювання крос-культурної переговорної поведінки» (4 год)

- Міні-лекція «Культурна різноманітність та її сучасні ви-міри»
- Ділова гра «Моделювання крос-культурної переговорної поведінки»
 - ♦ Правила гри
 - ♦ Презентація домашніх завдань
 - ♦ Визначення моделі крос — культурної поведінки на міжнародних переговорах
- Підведення підсумків

1.3. Тренінгове завдання 8 «Ділові крос-культурні перего-вори»

- Міні-лекція «Міжнародні ділові переговори»
- Кейс «Як укладаються міжнародні угоди»
- Гра
- Підведення підсумків

2. МІНІ ЛЕКЦІЯ «ПРЕЗЕНТАЦІЯ»

(Адаптація матеріалу з [10, 22, 33, 34, 35])



Презентація має бути проведена так, щоб звернув-шись до неї через деякий час, люди, котрі не брали участі у презентації, змогли б легко зрозуміти про що йшлося.

1. Бізнес-презентація: підготовка і проведення

2. Посібник з візуальних комунікацій

1. Бізнес-презентація: підготовка і проведення

ПУБЛІЧНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ — це персональне чи опосередковане через ЗМІ представлення проєктів, товарів, програм з метою впливу на слухачів і стимулювання їх до дій, які прямо або побічно вигідні виступаючому чи тим, кого він представляє.

ВИДИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ

- Бізнес-презентація
- Торгова презентація
- Соціальна презентація

БІЗНЕС-ПРЕЗЕНТАЦІЯ — виступ перед підлеглими, перед керівництвом, інвесторами.

БАЗОВІ ПРИНЦИПИ ПРЕЗЕНТАЦІЇ

- Виклик
- Основа переконання — вигода та інтереси слухачів
- Ентузіазм
- Основний контекст — довіра до оратора
- Керованість першим враженням
- «Ні» страху і хвилюванню
- Успіх — це одночасна робота: змісту, оформлення та стилю виступу.

ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ПРЕЗЕНТАЦІЇ

- ЗМІСТ — пошук і систематизація матеріалу
- ОФОРМЛЕННЯ — структурування презентації, вибір графічного матеріалу, верстка слайдів
- СТИЛЬ ВИСТУПУ — передача аудиторії своїх думок, оцінок і емоцій

ТЕХНОЛОГІЯ ПРЕЗЕНТАЦІЇ

1. План — перед очима
2. Вступ
3. Використання допоміжних карток з ключовими елементами мовного каркасу презентації
4. Застосування слайдів

5. Використання невербальних комунікацій
6. Питання та відповіді
7. Завершення виступу



Рис. 1. Процес підготовки презентації

2. Посібник з візуальних комунікацій (Вибір діаграм)

Для оформлення наочності презентацій використовуються різноманітні графічні засоби зокрема: таблиці, схеми, матриці, карти, діаграми. Якщо ваш вибір — діаграма, то ви розумієте, що

добре продумана та правильно підготовлена діаграма допоможе скоріше, ніж звичайні таблиці, донести матеріал до слухачів. Погано продумані та виконані діаграми не тільки не допомагають слухачу, а й заплутають його.

ДІАГРАМА — ілюстрація кількісних даних

ТИПИ ДІАГРАМ

- Кругова діаграма
- Лінійна діаграма
- Гістограма
- Графік
- Точкова діаграма

ПРОЦЕС ВИБОРУ ТИПУ ДІАГРАМИ

1. Наявність інформаційних даних
2. Формулювання ідеї (що необхідно донести до аудиторії за допомогою діаграми) та винесення її в заголовок (вимоги: чіткість і стислість)
3. Визначення і вибір типу порівняння даних (основні типи порівняння даних:
 - Покомпонентне — відсоток від цілого, що демонструє розмір кожного компонента у відсотках від цілого (у травні продаж продукції А склав найбільшу частку в загальному обсягу продажу)
 - Позиційне — співвідношення об'єктів, співвідносимо об'єкти порівняння один з одним (у травні продаж продукції А перевищив продаж продукції В)
 - Часове — зміни в часі, зміни визначених показників протягом певних відрізків часу (продаж продукції А в січні постійно зростали)
 - Частотне — число об'єктів у інтервалах, визначається кількість об'єктів, які потрапляють у відповідні послідовні ділянки числових значень (у травні угоди укладались в діапазоні від 1 до 2 тис. доларів)
 - Кореляційне — залежність між змінними, демонструє наявність чи відсутність залежності між двома змінними (результати продажу в травні демонструють відсутність зв'язку між обсягом продажу і досвідом продавців).

4. Вибір типу діаграми

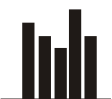
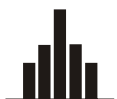
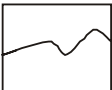
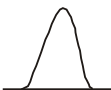
		ТИПИ ПОРІВНЯНЬ				
		Покомпонентне	Позиційне	Тимчасове	Частотне	Кореляційне
ОСНОВНІ ТИПИ ДІАГРАМ	Кругова					
	Лінійна					
	Гістограма					
	Графік					
	Точкова					

Рис. 2. Найкраще співвідношення типів порівнянь та основних типів діаграм

СПОСОБИ ВІДОБРАЖЕННЯ НЕКІЛЬКІСНОЇ ІНФОРМАЦІЇ У ВИГЛЯДІ ДІАГРАМ

- ІДЕЇ: взаємодія, вплив, перешкоди, взаємозв'язки
- ПОНЯТТЯ: структура, послідовність, процес

КОНЦЕПЦІЇ І МЕТАФОРИ У ПРЕЗЕНТАЦІЇ

- ВІЗУАЛЬНІ КОНЦЕПЦІЇ
- (абстрактні геометричні форми: стрілки, круги, трикутники)
- ВІЗУАЛЬНІ МЕТАФОРИ (лабіринти, головоломки, сходинки)

МАЙСТЕР-КЛАС ПОБУДОВИ ДІАГРАМ

1. Краще простіше
2. Краще показати більше

3. Краще зробити інакше
4. Краще проявити креативний підхід

Готові зображення в електронному вигляді можна знайти на mann — ivano — ferber.ru/Book026.htm. логін — reader, пароль — charts.

3. ТРЕНІНГОВЕ ЗАНЯТТЯ № 7



«МОДЕЛЮВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ ПЕРЕГОВОРНОЇ ПОВЕДІНКИ» — 4 год.

1. ПРОГРАМА

- 1.1. Міні-лекція «Культурна різноманітність та її сучасні виміри»
- 1.2. Ділова гра «Моделювання крос-культурної переговорної поведінки»
 - 1.2.1. Правила гри
 - 1.2.2. Домашнє завдання
 - 1.2.3. Міні-презентація
 - 1.2.4. Моделювання крос-культурної переговорної поведінки
- 1.3. Підбиття підсумків

2. СУТЬ ДОМАШНЬОГО ЗАВДАННЯ:

Вивчення звичаїв, традицій та практики ведення бізнесу в конкретних країнах світу (Мексика, Естонія, США, Бангладеш, Туреччина, Франція, Росія, Японія, Великобританія). Структура завдання: коротка характеристика країни, національні особливості встановлення контакту із зарубіжним партнером, комунікацій, невербальної поведінки в бізнесі, відношення до статусу, влади, часу і графіків, бізнес-протоколу і етикету, культури та корупції, висновок — визначення моделі крос-культурної поведінки в бізнесі, джерела інформації.

3. ТЕХНОЛОГІЯ ВИКОНАННЯ:

- 3.1. Збір та вивчення інформації
- 3.2. Структуризація інформації
- 3.3. Формалізація результату відповідно до вимог оформлення
- 3.4. Підготовка міні-презентації (інтерпретація результату)

4. ІНСТРУМЕНТИ:

4.1. Лекційні матеріали та інші джерела інформації

4.2. Міні-лекція «Презентація»

5. ЗВІТ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ:

5.1. Визначена форма результатів дослідження згідно з вимогами

4. ЛЕКЦІЯ «КУЛЬТУРНА РІЗНОМАНІТНІСТЬ ТА ЇЇ СУЧАСНІ ВИМІРИ»

1. Поняття культури, її елементів та характеристик
2. Сучасні виміри культури
3. Ілюстрація сучасних досліджень вимірів культур
4. Методика діагностики культурних бар'єрів поведінки за категоріями очікування людей
5. Сценарій уникнення явищ міжнародного хабарництва

1. Поняття культури, її елементів та характеристик

Підходи до визначення концепції культури та її вивчення (виміру) були предметом академічних спорів, при цьому відрізнялись різноманітністю. Ще в 1952 році вчені-антропологи Кребер та Клакхон зібрали 164 визначення поняття «культури». Культура з латинської — виховання, освіта, розвиток, шанування. Згідно з вітчизняними енциклопедичними словниками:

КУЛЬТУРА — історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений у типах і формах організації життя та діяльності людей, а також у створюваних ними матеріальних і духовних цінностях.

У контексті міжнародного менеджменту визначимо поняття «культури» як сукупність цінностей, вірувань, моделей поведінки, звичаїв і установок, які відрізняють одне суспільство від іншого.

ЕЛЕМЕНТИ КУЛЬТУРИ

- Цінності та установки
- Соціальна структура суспільства
- Мова
- Способи комунікації
- Релігія

ЦІННОСТІ — це принципи та стандарти поведінки, прийняті членами суспільства.

УСТАНОВКИ — це дії, почуття, думки, обумовлені цінностями суспільства (час, вік, освіта, соціальний статус)

СОЦІАЛЬНА СТРУКТУРА — позиціонування індивідуума в суспільстві.

СОЦІАЛЬНА СТРАТИФІКАЦІЯ — розподіл людей на категорії залежно від їх походження, роду занять, рівня освіти чи інших показників, що визначає всі аспекти міжлюдської взаємодії.

СОЦІАЛЬНА МОБІЛЬНІСТЬ — властивість окремих індивідумів переходити з одного соціального прошарку суспільства в інший.

МОВА

- засіб спілкування між членами суспільства
- засіб висловлення думок людини про явища та події оточуючого світу
- засіб ідентифікації культурних розбіжностей, які притаманні членам суспільства
- засіб конкурентної боротьби
- мова міжнародного спілкування
- складнощі перекладу
- мовні труднощі, пов'язані з культурним різноманіттям

СПОСОБИ КОМУНІКАЦІЇ

- Вербальні
- Невербальні (Паравербальні)

ВЕРБАЛЬНИЙ СПОСІБ КОМУНІКАЦІЇ — передача повідомлення за допомогою голосу (відправник повідомлення кодує його використовуючи свій культурний фільтр, а отримувач дешифрує це повідомлення через свій культурний фільтр)

НЕВЕРБАЛЬНИЙ (ПАРАВЕРБАЛЬНИЙ) СПОСІБ КОМУНІКАЦІЇ — передача інформації з використанням немовних засобів

ФОРМИ НЕВЕРБАЛЬНОЇ (ПАРАВЕРБАЛЬНОЇ) КОМУНІКАЦІЇ

- Жести рук (навмисні та невимушені)
- Вираз обличчя
- Постава та поза

- Стиль одягу та зачіска
- Хода
- Фізична відстань між комунтантами
- Дотики
- Зоровий контакт і напрямок погляду
- Архітектура приміщення і дизайн інтер'єру
- «Артефакти» і невербальні символи
- Графічні символи
- Художні та риторичні символи
- Запахи
- Темп розмови, тон, гучність
- Кольорова символіка
- Синхронізація промови та рухів
- Смак, символіка процесу харчування
- Косметика
- Специфіка сигналізації
- Часова символіка
- Вербальна поведінка
- Мовчання
- Подарунки

РЕЛІГІЯ впливає на формулювання законів суспільства та визначає ставлення віруючих до роботи, заощаджень, споживання, особистої відповідальності за власну поведінку.

РЕЛІГІЙНА СТРУКТУРА НАСЕЛЕННЯ СВІТУ

- Невіруючі 15 %
- Віруючі 85 %
- Християнство — 33,7 %
 - ◆ Римо-католицизм — 16,9 %
 - ◆ Протестанти — 13,0 %
 - ◆ Православне — 3,8 %
- Іслам — 19,1 %
- Індуїзм — 13,6 %
- Буддизм — 5,6 %
- Інші 13 %

2. Сучасні виміри культури

На сьогодні відомі досить багато досліджень щодо осмислення та систематизації культурного розмаїття. Результати названих досліджень дозволяють міжнародним менеджерам повніше зрозуміти вплив культурного середовища на діяльність компаній.

Таблиця 1

СТИСЛА ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ВИМІРІВ КУЛЬТУРИ
(Адаптація матеріалу 2, 4, 5, іноз. література 5,6,7; електр. ресурс 3,4)

Дослідники	Основні характеристики
Едвард і Мілдред Холл	Критерієм класифікації є контекст мовлення, використання способів комунікації, часової орієнтації, використання простору, релігійний фактор. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ: <i>Низькоконтекстуальна культура</i> — культура, за якої повідомлення передаються за допомогою усної чи письмової мови <i>Висококонтекстуальна культура</i> — за якої повідомлення передаються не лише за допомогою усної чи письмової мови, а й з використанням додаткових контекстуальних ключів <i>Поліхромна культура</i> — культура, в якій люди ставляться до часу як до руху по колу <i>Монохромна культура</i> — культура, в якій люди ставляться до часу як до руху по прямій <i>Проксемика</i> — наука про використання простору
Сикха Ронен і Оded Шинкар	Критерієм класифікації є виокремлення культурних груп країн ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ: <i>Культурний кластер</i> — група країн, які об'єднані за схожістю багатьох культурних цінностей зі збереженням певних розбіжностей
Ф. Тромпенаарс	Критерії класифікації: взаємовідносини між людьми, ставлення до часу та оточуючого середовища ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ: <i>Універсалізм</i> — акцент на правилах і незмінності <i>Партикуляризм</i> — акцент на взаємовідносинах та гнучкості (пристосованість) <i>Індивідуалізм</i> — акцент на індивідуальній свободі та відповідальності <i>Колективізм</i> — акцент на групових інтересах та їх узгодженні <i>Нейтральність</i> — акцент на об'єктивності та неупередженості <i>Афектність</i> — акцент на емоціях і висловленні почуттів <i>Специфічність</i> — акцент на сфокусованому та вузькому залученні <i>Дифузність</i> — акцент на повному залученні людини <i>Функціональність</i> — акцент на досягнутому статусі <i>Персональність</i> — акцент на приписному статусі <i>Послідовна культура</i> — час розглядається як сукупність подій, що відбуваються <i>Синхронна культура</i> — час розглядається як сукупність тісно пов'язаних між собою минулого, сьогодення та майбутнього
Гірт Хофстеде	Критерії класифікації: соціальна орієнтація, ставлення до влади, ставлення до невизначеності, орієнтація на досягнення цілей, часова орієнтація ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ: <i>Соціальна орієнтація</i> — уявлення людини про відносну важливість інтересів індивідуума порівняно з інтересами групи <i>Індивідуалізм</i> — превалююче значення інтересів індивідуума над інтересами групи <i>Колективізм</i> — превалююче значення інтересів групи над інтересами індивідуума

Дослідники	Основні характеристики
Гірт Хофстеде	<i>Ставлення до влади</i> — правомірність влади, системи розподілу повноважень у міжах організації <i>Повага до влади</i> — повноваження посадових осіб відповідають їх місцю в ієрархічній структурі управління <i>Терпимість до влади</i> — правомірність повноважень визначається з погляду власних оцінок їх правильності чи відповідно до особистих інтересів <i>Ставлення до невизначеності</i> — емоційна реакція на невизначеність і зміни <i>Прийняття невизначеності</i> — позитивна реакція на зміни та нові можливості <i>Неприйняття невизначеності</i> — віддається перевага незмінному порядку <i>Орієнтація на досягнення цілей</i> — те, що стимулює на досягнення цілей <i>Активна цільова поведінка</i> — значимість матеріальних благ, грошей і унаполегловості в досягненні поставлених цілей <i>Пасивна цільова поведінка</i> — цінність соціального значення індивідуума, якості життя, благополуччя інших членів суспільства <i>Часова орієнтація</i> — довго- чи короткостроковість поглядів на майбутнє в робочих планах та житті <i>Довгострокові погляди на майбутнє</i> — висока цінність відданості, старанності та бережливості <i>Короткострокові погляди на майбутнє</i> — висока цінність традицій та зобов'язань перед суспільством
Річард Р. Гестеланд	Критерії класифікації: модель культурних цінностей, комунікація, стиль переговорів, стиль спілкування, бізнес-протокол, етикет, гендерна політика, корупційність ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ: <i>Орієнтація культури ведення бізнесу</i> — орієнтація на угоду (на виконання завдання) чи на взаємовідносини (на людей). <i>Формальна культура</i> — виключно ієрархічна організація, що відображає відмінності у статусі та владі <i>Неформальна культура</i> — егалітарна організація, в якій усі рівні з незначною різницею у статусі та владі <i>Поліхромна культура</i> — культура із гнучким ставленням до часу <i>Монохромна культура</i> — жорстке ставлення до часу <i>Ступінь експресивності</i> — емоційна характеристика між особового спілкування чи комунікації <i>Вербальна комунікація</i> — спілкування за допомогою слів та їх значень <i>Паравербальна комунікація</i> — характеристика спілкування, яка включає гучність висловлювань, значення пауз, перебивань, торкання, силу рукописань, фізичної відстані, зорового контакту, аспектів кінетики тощо

3. Ілюстрація сучасних досліджень вимірів культур



Рис. 3. Країни з високо- та низько-контекстуальною культурою (за дослідженням Е. і М. Холл) [5, с. 187]

Таблиця 2

**ПРИКЛАД КЛАСТЕРІВ КРАЇН
НА ОСНОВІ СХЕМИ ТРОМПЕНААРСА
ДЛЯ РОЗУМІННЯ КУЛЬТУРНИХ РІЗНИЦЬ [49, с. 78]**

Канада, США, Ірландія	Універсалізм чи партикуляризм	Індонезія, Китай, Венесуела
США, Угорщина, Росія	Індивідуалізм чи колективізм	Таїланд, Японія, Мексика
Індонезія, Німеччина, Японія	Нейтральність чи ефективність	Італія, Франція, США
Іспанія, Польща, США	Специфічність чи дифузність	Індія, Великобританія, Єгипет
Австралія, Канада, Норвегія	Досягнення чи розпорядження	Філіппіни, Пакистан, Бразилія
Великобританія, Бельгія, США	Послідовність чи синхронність	Малайзія, Венесуела, Франція



Рис. 4. П'ять факторів національної культури
за дослідженням Г. Хофстеде [5, с. 192]

Таблиця 3

КРАЙНІ ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

	Колективізм	Індивідуалізм
У сім'ї	Направленість навчання на усвідомлення поняття «ми»	Направленість навчання на усвідомлення поняття «я»
	Формування особистої думки під впливом групи	Перевага особистої думки над думкою колективу

	Колективізм	Індивідуалізм
У сім'ї	Обов'язки та відчуття стосовно до сім'ї чи до інших членів групи: • згода; • повага; • відчуття сорому	Обов'язки та відчуття стосовно до себе: • власна вигода; • самореалізація; • відчуття провини
У навчальному закладі	Навчання тільки в молодшому віці Навчання тому, як і що робити	Неперервне навчання Навчання тому, як навчатися
На робочому місці	Різний набір цінностей для членів та не членів групи; партикуляризм	Однакові цінності стосовно до всіх; універсалізм
	Ставлення до інших людей як до членів своєї групи	Ставлення до інших людей як до потенційних ресурсів
	Взаємовідносини переважають над поставленим завданням	Поставлене завдання переважає над взаємовідносинами
	Етична модель взаємовідносин між роботодавцем та робітником	Практична модель взаємовідносин між роботодавцем та робітником

Джерело: Geert Hofstede, «The Business of international Business is Culture», International Business Review. Copyright 1994, h. 3. Воспроизводится по любезному разрешению Elsevier Science Ltd., The Boulevard, Langford Lane, Kidlington OX5 1 GB, UK [5, с. 193].

Таблиця 4

КРАЙНІ ЗНАЧЕННЯ СТАВЛЕННЯ ДО ВЛАДИ

	Терпимість до влади	Повага до влади
У сім'ї	Виховання у дітей здібності проявляти власну волю	Виховання дітей у дусі покірності батькам
	Поводження дітей з батьками як з рівними	Поводження дітей з батьками як зі старшими з становищем та віком
У навчальному закладі	Система освіти, у центрі якої знаходиться студент	Система освіти, у центрі якої знаходиться викладач
	Навчання з орієнтацією на об'єктивну істину	Навчання з орієнтацією на мудрість викладача (гуру)

	Терпимість до влади	Повага до влади
На робочому місці	Ієрархічна система припускає нерівність ролей, які мають свою мету отримання вигоди	Ієрархічна система припускає фактичну нерівність
	Підлеглі розраховують на обмірковування робочих завдань з керівництвом	Підлеглі чекають чітких вказівок про те, що їм необхідно робити
	Ідеальний бос — це демократ, якому властиві великі можливості	Ідеальний бос — це великодушний автократ («гарний батько»)

Джерело: Geert Hofstede, «The Business of international Business is Culture», International Business Review. Copyright 1994, h.3. Випроизводиться по любезному разрешению Elsevier Science Ltd., The Boulevard, Langford Lane, Kidlington OX5 1 GB, UK [5, с. 195].

Таблиця 5

КРАЙНІ ЗНАЧЕННЯ СТАВЛЕННЯ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

	Прийняття невизначеності	Неприйняття невизначеності
У сім'ї	Усе нове втішне та викликає цікавість	Усе нове небезпечне
	Безтурботність, безболісність сприйняття нового, нечасті випадки напруженого стану	Хвилювання та напружений стан
	Агресивність та емоції не виставляються на показ	Припустимий прояв агресивності та емоцій
У навчальному закладі	Зручна для студентів форма навчання: • неструктуровані навчальні ситуації; • невизначені цілі; • завдання загального характеру; • відсутність графіків виконання завдань Викладач може зізнатися: «Я не знаю»	Зручна для студентів форма навчання: • структуровані навчальні ситуації; • точно окреслені цілі; • деталізовані завдання; • суворі графіки виконання завдань Викладач повинен знати відповіді на всі запитання

	Прийняття невизначеності	Неприйняття невизначеності
На робочому місці	Неприйняття правил, які зафіксовані у письмовій чи усній формі	Емоційна потреба у правилах, зафіксованих у письмовій та усній формі
	Низький рівень формалізації та стандартизації	Більш вищий рівень формалізації та стандартизації

Джерело: Geert Hofstede, «The Business of international Business is Culture», International Business Review. Copyright 1994, h.3. Воспроизводится по любезному разрешению Elsevier Science Ltd., The Boulevard, Langford Lane, Kidlington OX5 1 GB, UK [5, с. 198].

Таблиця 6

КРАЙНІ ЗНАЧЕННЯ ОРІЄНТАЦІЙ НА ДОСЯГНЕННЯ МЕТИ

	Пасивна цільова поведінка	Активна цільова поведінка
У сім'ї	Наголос на взаємовідносини	Наголос на досягнення
	Солідарність	Конкуренція
	Вирішення конфліктів шляхом компромісу та переговорів	Вирішення конфліктів під впливом боротьби до переможного кінця
У навчальному закладі	Норма — середні студенти	Норма — найкращі студенти
	Система заохочує соціальну адаптацію студентів	Система заохочує академічну успішність студентів
	Невдачі студента під час навчання — це переважно незначна проблема	Невдачі студента під час навчання — катастрофа; може призвести до суїциду
На робочому місці	Упертість у досягненні цілей є предметом глузування	Упертість у досягненні цілей отримує високу оцінку
	Недооцінка своїх достоїнств	Переоцінка своїх достоїнств
	Особливе значення якості життя	Особливе значення кар'єри
	Інтуїція	Рішучість

Джерело: Geert Hofstede, «The Business of international Business is Culture», International Business Review. Copyright 1994, h.3. Воспроизводится по любезному разрешению Elsevier Science Ltd., The Boulevard, Langford Lane, Kidlington OX5 1 GB, UK [5, с. 202].

Колективізм	Колумбія, Перу, Таїланд, Сінгапур, Греція, Мексика, Туреччина, Японія, Індонезія
Індивідуалізм	Ізраїль, Фінляндія, Німеччина, Ірландія, Нова Зеландія, Канада, Великобританія, Сполучені Штати Америки
	Маленька дистанція влади
	Велика дистанція влади

Рис. 5. Приклади кластерів країн, визначених на основі параметрів Хофстеда: індивідуалізм-колективізм та дистанція влади [49, с. 77]

КУЛЬТУРИ, ОРІЄНТОВАНІ НА УГОДУ Північна Європа та Німеччина Великобританія Північна Америка Австралія та Нова Зеландія
ПОМІРНО ОРІЄНТОВАНІ НА УГОДУ Південна Африка Південна Європа Центральна та Східна Європа Чилі, Південна Бразилія, Північна Мексика Гонконг, Сінгапур
КУЛЬТУРИ, ОРІЄНТОВАНІ НА ВЗАЄМОВІДНОСИНИ Країни арабського світу Африка, Латинська Америка та Азія

Рис. 6. Орієнтир бізнес-культур на угоду проти орієнтира на взаємовідносини (4, с. 6)

НЕФОРМАЛЬНІ КУЛЬТУРИ Австралія Данія США Канада Норвегія, Ісландія Нова Зеландія
ФОРМАЛЬНІ КУЛЬТУРИ Більшість країн Європи та Азії Регіон Середземного моря та Арабський світ Латинська Америка

Рис. 7. Розподіл бізнес-культур на формальні та неформальні (4, с. 30)

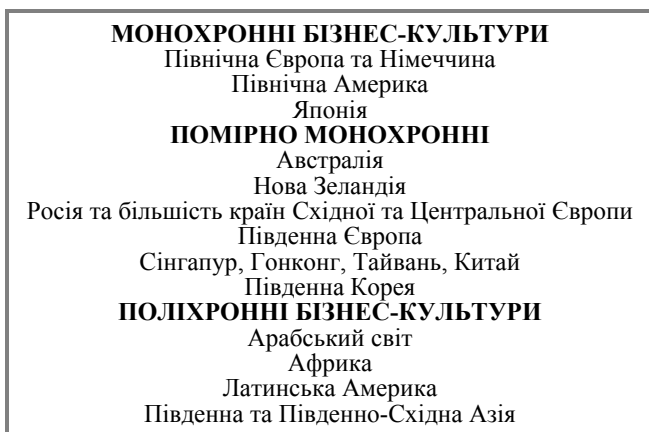


Рис. 8. Розподіл бізнес-культур на монохронні та поліхронні (4, с. 38)

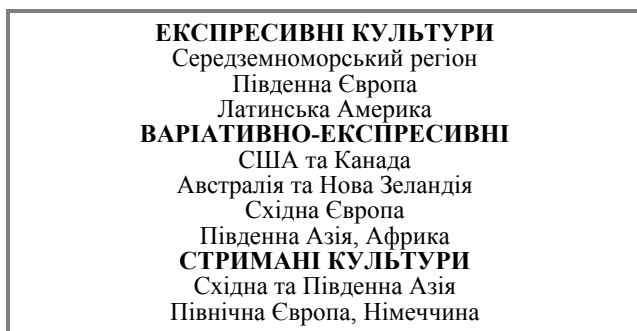


Рис. 9. Розподіл бізнес-культур на експресивні та стримані (4, с. 48)

ПОНЯТТЯ НЕВЕРБАЛЬНОЇ ПЕРЕГОВОРНОЇ ПОВЕДІНКИ

Проксемика: поведінка у просторі, фізична дистанція між співрозмовниками

Хаптика: поведінка при дотику

Окулістика: зоровий контакт, вивчення поглядом

Кінестетика: рух тіла, жести

БЛИЗЬКЕ: 20—35 см (8—14 дюймів)
Арабський світ
Регіон Середземномор'я
Південна Європа
Латинська Америка
ВІДДАЛЕНЕ: 40—60 см (16—24 дюйма)
Більшість країн Азії
Північна, Центральна та Східна Європа
Північна Америка

Рис. 10. Культурні відмінності використання простору (4, с. 52)

КУЛЬТУРИ ВИСОКОГО СТУПЕНЯ КОНТАКТУ
Арабський світ та регіон Середземного моря
Південна Європа та Латинська Америка
ВАРІАТИВНИЙ КОНТАКТ
Центральна та Східна Європа
Північна Америка
Австралія, Нова Зеландія
КУЛЬТУРИ НИЗЬКОГО СТУПЕНЯ КОНТАКТУ
Більшість азіатських країн
Об'єднане Королівство та Північна Європа

Рис. 11. Розподіл бізнес-культур за ступенем контакту (4, с. 53)

Таблиця 7

КУЛЬТУРНЕ РІЗНОМАНІТТЯ РУКОСТИСКАНЬ (4, с. 55)

Країна	Характеристика рукостискань
Німці	міцно, швидко, часто
Французи	легко, швидко та часто
Британці	помірно
Латиноамериканці	міцно та часто
Північні американці	міцно та рідко
Араби	ніжно, часто та тривало
Мешканці Південної Азії	ніжно, часто та тривало
Кореяці	помірно, міцно
Більшість мешканців Азії	дуже ніжно та рідко

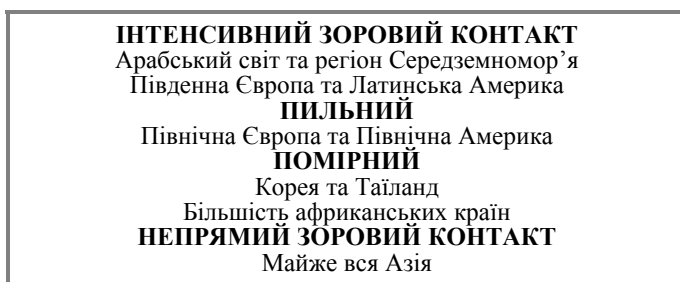


Рис. 12. Розподіл бізнес-культур за ступенем зорового контакту [4, с. 55]

Таблиця 8

КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ ВИРАЗУ ОБЛИЧЧЯ: ПІДНЯТІ БРОВИ [4, с. 58]

Країна	Характеристика виразу обличчя: підняті брови
Північні американці	інтерес, подив
Британці	скептицизм
Німці	«Ти — розумний!»
Філіппінці	«Привіт!»
Араби	«Ні»
Китайці	незгода

4. Методика діагностики культурних бар'єрів поведінки за категоріями очікування людей

Таблиця 9

МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ КУЛЬТУРНИХ БАР'ЄРІВ ПОВЕДІНКИ ЗА КАТЕГОРІЯМИ ОЧІКУВАННЯ ЛЮДЕЙ (Адаптовано [16, с. 189—220])

Категорія	Культурні бар'єри та їх характеристика (шкала оцінювання)										
	50	40	30	20	10	0	10	20	30	40	50
Взаємовідносини	Індивідуальна культура					Колективна культура					
	Мій основний обов'язок — турбуватися про себе					Мій основний обов'язок — турбуватися про колектив, до якого я належу					
	Горизонтальна ієрархія					Вертикальна ієрархія					
	Керівники діляться своїми повноваженнями					Керівники не діляться своїми повноваженнями					

Категорія	Культурні бар'єри та їх характеристика (шкала оцінювання)										
	50	40	30	20	10	0	10	20	30	40	50
Взаємовідносини	Придбаний статус	Даний статус									
	Людей слід оцінювати не за справи, а за те, до якого класу вони належать	Необхідно враховувати — сімейні коріння, класову належність, освіту, вік, стать, релігію									
	Функціональні відносини	Особисті відносини									
	Щоб досягти успіху в бізнесі, потрібно концентруватись на бізнесі, а лише потім на міжособових відносинах	Щоб досягти успіху в бізнесі потрібно концентруватись у першу чергу на міжособових відносинах									
	Дистанційний тип	Близький тип									
	Дистанція між людьми під час спілкування	Відсутність дистанції між людьми під час спілкування									
Спілкування	Низький контекст	Високий контекст									
	Спілкування відкрите, чесне, ясне і пряме	Спілкування дипломатичне із застосуванням нечітких формулювань і напівнатяків									
	Стримане спілкування	Багатослівне спілкування									
	Висловлювання чіткі, суттєві, ділові	Багатослівні розмови за-свідчують дружбу. Уникнення мовчання									
	Письмова форма	Усна форма									
	Серйозні справи вимагають письмового засвідчення	Про серйозні справи слід говорити									
Час	Монохромний тип	Поліхромний тип									
	Задачі вирішуються послідовно, дії — системно	Одночасне вирішення кількох задач									
	Швидкість	Терпіння									
	Головні рішення приймаються швидко	Правильні рішення приймаються повільно									

Категорія	Культурні бар'єри та їх характеристика (шкала оцінювання)										
	50	40	30	20	10	0	10	20	30	40	50
Час	Короткостроковий підхід					Довгостроковий підхід					
	Фокусування на найближчому майбутньому					Правильний план вимагає перспективи					
	Майбутнє					Минуле					
	Традиції не повинні бути перешкодою для майбутнього					Зміни не означають неповагу до традицій					
Істина	Встановлена істина					Відносна істина					
	Наявність установлених правил, що можна, а що не можна					Що можна і не можна залежить від обставин					
	Аналітичний підхід					Інтуїтивний підхід					
	Цінується логічний послідовний аналіз					Цінується творчий підхід					
	Теоретичний підхід					Емпіричний підхід					
	Для вирішення проблем користуються абстрактними концепціями					Конкретний досвід важливіший, ніж теорія					
Зміст життя	Вибір					Доля					
	Я господар свого життя та несу за нього повну відповідальність					Усе, що відбувається в житті, визначають вищі сили, які не контролюються					
	Готовність ризикувати					Небажання ризикувати					
	Подобається ризикувати					Уникнення ризиків					
Стилі презентації	Оптимістичний стиль					Стриманий стиль					
	Акцент на позитивних сторонах ситуації					Об'єктивний розгляд ситуації					
	Короткостроковий стиль					Довгостроковий стиль					
	Фокусування на найближчому майбутньому					Фокусування на перспективі					
	Стислість					Тривалість					
	Дотримання регламенту					Використання максимально можливого часу презентації					

Категорія	Культурні бар'єри та їх характеристика (шкала оцінювання)										
	50	40	30	20	10	0	10	20	30	40	50
Стили презентації	Вибірковість						Усесторонність				
	Акцент на ключових моментах						Детальний розгляд проблеми				
	Переконання						Інформаційність				
	Висловлення власних думок та висновків						Детальний і збалансований звіт про ситуацію, надання аудиторії можливості робити власні висновки				
	Креативна структура						Логічна структура				
	Оригінальна та інтригуюча структура виступу, що дикує слухачів						Структурований виступ з використанням логічної послідовності аргументів				

5. Сценарій уникнення явищ міжнародного хабарництва

СЦЕНАРІЙ УНИКНЕННЯ ЯВИЩ МІЖНАРОДНОГО ХАБАРНИЦТВА

Правило 1 — Ніколи не допускайте ситуації, яка вимагає давати хабар, шукайте інший шлях

Правило 2 — Просто скажіть: «Ні»

Правило 3 — Заміна хабара пропозицією законних пільг

Правило 4 — Проявіть творчий підхід для досягнення своїх цілей

Правило 5 — Вивчайте культуру країни, вона має усі ключі для вирішення ситуації

5. ДІЛОВА ГРА «МОДЕЛЮВАННЯ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ ПЕРЕГОВОРНОЇ ПОВЕДІНКИ»

5.1. Правила гри «Моделювання крос-культурної переговорної поведінки»

1. Розподіл студентів на групи для виконання домашнього завдання (максимальна кількість студентів у групі — 6 осіб).

2. Для кожної групи обирається країна. Вибір здійснюється за методикою викладача.

3. Можливе як групове, так і індивідуальне виконання домашнього завдання.

4. Регламент проведення гри — 1 семінарське заняття (90 хвилин):

- Регламент презентації завдання — 10 хвилин
- Обговорення, дискусія та заповнення карток гравця — 5 хвилин
- Додатковий час на заповнення карток гравця — 5 хвилин
- Підбиття підсумків — 10 хвилин.

5. Кожна група студентів протягом гри залежно від етапу заповнює картку гравця відповідного етапу. Вибір відповідей здійснюється із шаблонів, запропонованих у посібнику.

6. Основна мета гри — визначення моделі крос-культурної поведінки на міжнародних переговорах для бізнесменів конкретної країни.

7. Ускладнення гри — моделювання переговорів для двох груп студентів, а отже, для бізнесменів з різних країн. Правила гри ті самі. Використовується метод порівняння та знання крос-культурних особливостей міжнародного бізнес-середовища.

5.2. Завдання до тренінгового заняття № 7 «Моделювання крос-культурної переговорної поведінки»

СУТЬ ЗАВДАННЯ:

Вивчення звичаїв, традицій та практики ведення бізнесу в конкретних країнах світу за визначеною структурою.

СТРУКТУРА ЗАВДАННЯ:

1. Коротка характеристика країни.
2. Встановлення контакту із зарубіжним партнером.
3. Комунікації.
4. Статус, ієрархія, влада, повага.
5. Час та графіки.
6. Невербальна поведінка в бізнесі
7. Бізнес-протокол та етикет.
8. Культура та корупція.
9. Висновок: визначення моделі крос-культурної поведінки в бізнесі).
10. Джерела інформації.

ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ:

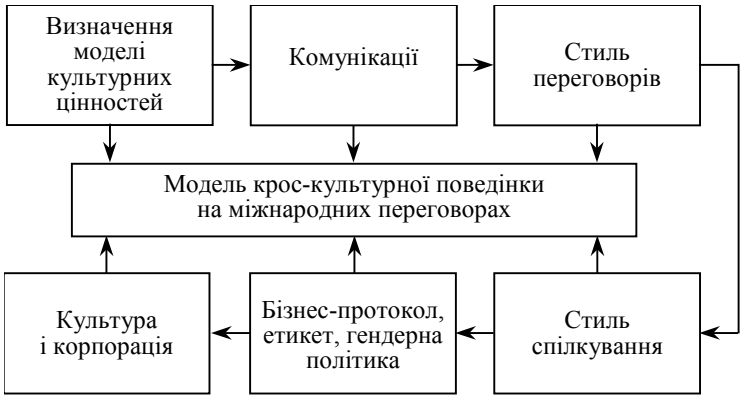
1. Титульний лист (назва, прізвище студента, № групи, прізвище викладача, дата здачі)
2. Виконання завдання відповідно до наведеної структури
3. Інформаційні джерела

5.3. Перелік країн

Таблиця 10

A	B	C	D	E	F	G	H
Індія	Японія	Арабські країни	Росія	Франція	Країни Балтії	Великобританія	Австралія
Бангладеш	Китай	Єгипет	Польща	Бельгія		Ірландія	Канада
Бірма	Корея	Туреччина	Румунія	Італія		Данія	США
В'єтнам	Сінгапур	Греція	Словаччина	Іспанія		Норвегія	
Таїланд		Бразилія	Україна	Угорщина		Швеція	
Малайзія		Мексика				Фінляндія	
Філіппіни						Німеччина	
						Голландія	
						Чехія	

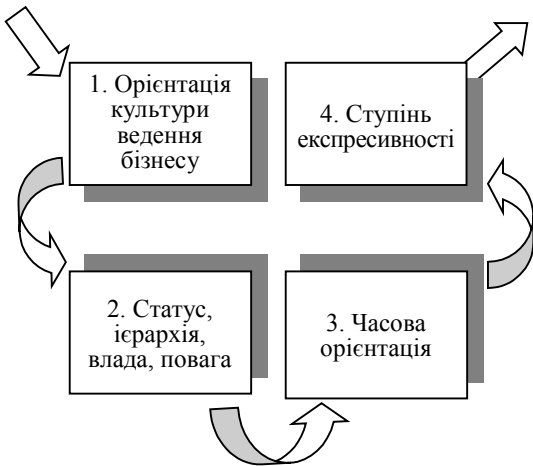
5.4. Блок-схема гри «Моделювання крос-культурної поведінки на міжнародних переговорах»



5.5. Етапи гри та картки гравців

ЕТАП 1

Визначення моделі культурних цінностей



КАРТКА ГРАВЦЯ № 1

Гра Група — ____ **Країна** — _____ **Прізвище** — _____

ЕТАП 1 — ВИЗНАЧЕННЯ МОДЕЛІ КУЛЬТУРНИХ ЦІННОСТЕЙ

Гр. Кр	Орієнтація культури ведення бізнесу 1			Статус, ієрархія, влада, повага 2			Часова орієнтація 3			Ступінь експресивності 4		
	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	c
A												
B												
C												
D												
E												
F												
G												
H												

Варіанти відповідей для етапу 1

ОРІЄНТАЦІЯ КУЛЬТУРИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ (1)

- a) Орієнтація на взаємовідносини
- b) Орієнтація на угоду
- c) Помірна орієнтація на угоду

СТАТУС, ІЄРАРХІЯ, ВЛАДА, ПОВАГА (2)

- a) Формальна культура
- b) Неформальна культура
- c) Помірно-формальна культура

ЧАСОВА ОРІЄНТАЦІЯ (3)

- a) Поліхромна культура
- b) Монохромна культура
- c) Варіантно-монохромна культура

СТУПІНЬ ЕКСПРЕСИВНОСТІ (4)

- a) Стримана культура
- b) Експресивна культура
- c) Варіантно-експресивна культура

ЕТАП 2

Комунікації



КАРТКА ГРАВЦЯ № 2

Гра Група — __ **Країна** — ____ **Прізвище** — _____

ЕТАП 2 — КОМУНІКАЦІЇ

Гр. Кр	Спосіб устанавлення контакту 1					Методи комунікацій 2								Мова 3					Час та графіки 4				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	f	g	h	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
A																							
B																							
C																							
D																							
E																							
F																							
G																							
H																							

Відповіді до етапу 2

СПОСІБ УСТАНОВЛЕННЯ КОНТАКТУ (1)

- а) Прямий контакт
 б) Телефонний дзвінок
 с) Непрямий контакт
 д) Використання посередника
 е) Торгова виставка

МЕТОДИ КОМУНІКАЦІЙ (2)

- a) Прямі вислови
- b) Відверті вислови
- c) Однозначні вислови
- d) Комунікація низького контексту
- e) Непрямі вислови
- f) Вислови з підтекстом
- g) Вислови з напівтонами
- h) Комунікація високого контексту

МОВА (3)

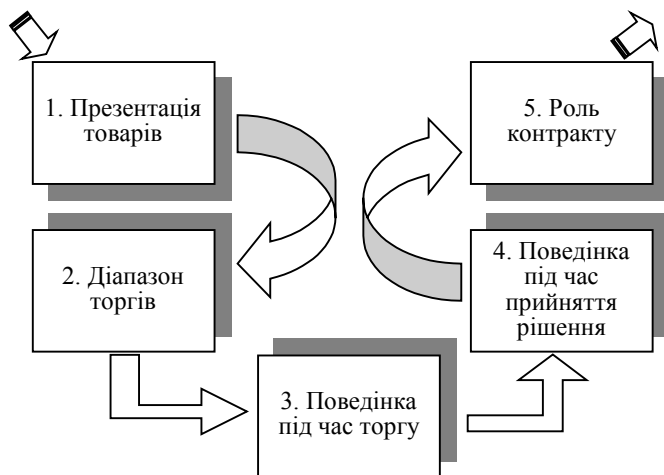
- a) Англійська мова
- b) Варіант англійської мови
- c) Потрібен перекладач
- d) Не потрібен перекладач
- e) Національна мова

ЧАС ТА ГРАФІКИ (4)

- a) Пунктуальність
- b) Гнучкі вимоги пунктуальності
- c) Вимоги пунктуальності тільки до іноземців
- d) Непунктуальність
- e) Відносна пунктуальність

ЕТАП 3

Стиль переговорів



КАРТКА ГРАВЦЯ № 3

Гра Група — __ Країна — _____ Прізвище — _____

ЕТАП 3 — СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРІВ

Гр. Кр	Презентація товарів 1				Діапазон торгів 2				Поведінка під час торгу 3				Поведінка під час прийняття рішення 4				Роль контракту 5			
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d
A																				
D																				
C																				
D																				
E																				
F																				
G																				
H																				

Відповіді до етапу 3

ПРЕЗЕНТАЦІЯ ТОВАРІВ (1)

- a) Поміrkована презентація
- b) Агресивна презентація
- c) Відсутність презентації
- d) Презентація

ДІАПАЗОН ТОРГІВ (2)

- a) Реалістичні ціни
- b) Великий діапазон цін
- c) Очікування знижок
- d) Висока початкова ціна

ПОВЕДІНКА ПІД ЧАС ТОРГУ (3)

- a) Жорстка торгівля
- b) Рівні міжособові відносини
- c) Жвава торгівля, схильність до суперечок
- d) Спокій, дружелюбність, гостинність, посмішка

ПОВЕДІНКА ПІД ЧАС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ (4)

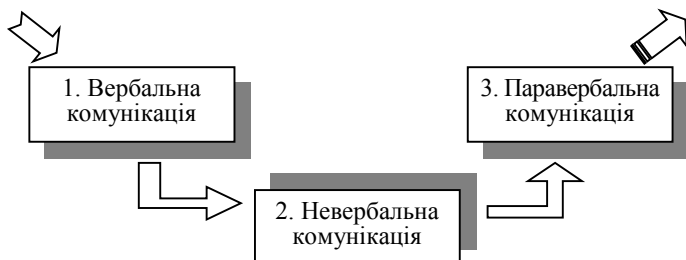
- a) Швидке прийняття рішення
- b) Рішення приймається вгорі ієрархії
- c) Повільне, затягнене прийняття рішення
- d) Колективне прийняття рішення

РОЛЬ КОНТРАКТУ (5)

- Важлива роль контракту
- Незначна роль контракту
- Контракт може переглядатись навіть після підписання
- Безособистий юридично обґрунтований підхід до укладення контракту

ЕТАП 4

Стиль спілкування



КАРТКА ГРАВЦЯ № 4

Гра Група — ____ Країна — _____ Прізвище — _____

ЕТАП 4 — СТИЛЬ СПІЛКУВАННЯ

Гр. Кр	Вербальна комунікація 1								Невербальна комунікація 2								Паравербальна комунікація 3				
	a	b	c	d	e	f	g	h	a	b	c	d	e	f	g	h	a	b	c	d	e
A																					
B																					
C																					
D																					
E																					
F																					
G																					
H																					

Відповіді до етапу 4

ВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ (1)

- a) Пряме висловлювання
- b) Багатослівність
- c) Малослівність
- d) Непряме висловлювання
- e) Ясність висловлювання
- f) Пряме відверте однозначне висловлювання
- g) Вислови з підтекстом
- h) Вислови з напівтонами

НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ

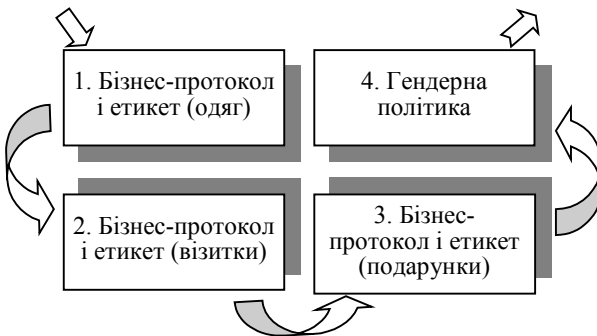
- a) Культура високого ступеня фізичного контакту
- b) Культура низького ступеня фізичного контакту
- c) Варіативний фізичний контакт
- d) Інтенсивний зоровий контакт
- e) Пильний зоровий контакт
- f) Помірний зоровий контакт
- g) Непрямий зоровий контакт
- h) Міцне і швидке рукостискання

ПАРАВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ

- a) Гучні виступи
- b) Тихі виступи
- c) Цінність пауз (мовчання)
- d) Перебивання виступів партнера
- e) Нетерпимість до пауз

ЕТАП 5

Бізнес-протокол, етикет, гендерна політика



КАРТКА ГРАВЦЯ № 5

Гра Група — __ Країна — _____ Прізвище — _____

ЕТАП 5 — БІЗНЕС-ПРОТОКОЛ, ЕТИКЕТ, ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА

Гр. Кр	Бізнес-протокол і етикет												Гендерна політика 4			
	Одяг 1				Візитки 2				Подарунки 3							
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d
A																
B																
C																
D																
E																
F																
G																
H																

Відповіді до етапу 5

БІЗНЕС-ПРОТОКОЛ І ЕТИКЕТ (ОДЯГ)

- Офіційний: темний костюм, краватка
- Діловий костюм, сорочка з довгим рукавом, краватка
- Жіночий консервативний або скромний костюм
- Одяг відповідно до місця і типу бізнесу

БІЗНЕС-ПРОТОКОЛ І ЕТИКЕТ (ВІЗИТКИ)

- Вручення візиток за ритуалом
- Обмін візитками на початку переговорів
- Обмін візитками в кінці переговорів
- Обмін візитками

БІЗНЕС-ПРОТОКОЛ І ЕТИКЕТ (ПОДАРУНКИ)

- Дорогі подарунки
- Подарунки необов'язкові
- Подарунки тільки для друзів
- Бізнес-подарунки

ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА

- Сприйняття ділових жінок у бізнесі
- Упереджене ставлення до іноземних ділових жінок
- Несприйняття ділових жінок у бізнесі
- Рівність жінок і чоловіків

ЕТАП 6**Культура і корупція****1. Корупція****КАРТКА ГРАВЦЯ № 6**

Гра Група — __ Країна — _____ Прізвище — _____

ЕТАП 6 — Культура і корупція

	Корупція 1				
	a	b	c	d	e
A					
B					
C					
D					
E					
F					
G					
H					

Відповіді до етапу 6**КОРУПЦІЯ**

- a) Хабар — неетична практика
- b) Законодавча заборона хабарів
- c) Невідповідність місцевих законів і реальної практики хабарництва
- d) Корпоративна етика — заборона хабарів
- e) Законодавчий дозвіл хабарів

5.6. Визначення моделі крос-культурної поведінки на між-народних переговорах

1. ГРУПА КРАЇН _____

Орієнтована на взаємовідносини — формальні — поліхромні — стримані

2. ГРУПА КРАЇН _____

Орієнтована на взаємовідносини — формальні — монохромні — стримані

3. ГРУПА КРАЇН _____

Орієнтована на взаємовідносини — формальні — поліхромні — експресивні

4. ГРУПА КРАЇН _____

Орієнтована на взаємовідносини — формальні — поліхромні — варіантно-експресивні

5. ГРУПА КРАЇН _____

Помірно орієнтована на угоду — формальні — варіантно-монохромні — експресивні

6. ГРУПА КРАЇН _____

Помірно орієнтована на угоду — формальні — варіантно-монохромні — стримані

7. ГРУПА КРАЇН _____

Орієнтована на угоду — помірно формальні — монохромні — стримані

8. ГРУПА КРАЇН _____

Орієнтована на угоду — неформальні — монохромні — варіантно-експресивні

5.7. Оціночний лист до гри

Таблиця 11

№ з/п	Критерії оцінювання	Макс. бал	Оцінка
1	Основні критерії		
1.1	Виконання домашнього завдання: відповідність шаблонній структурі; адекватне застосування теорії, мова завдання (стиль написання, читабельність), дотримання строку здачі, оформлення	5	
1.2	Презентація домашнього завдання: адекватне застосування теорії; уміння чітко, логічно, структуровано, аргументовано виступати; дотримання регламенту виступу; вміння залучати аудиторію та відповідати опоненту	5	
1.3	Правильне виконання етапу 1	0,5	
1.4	Правильне виконання етапу 2	0,5	

№ з/п	Критерії оцінювання	Макс. бал	Оцінка
1.5	Правильне виконання етапу 3	0,5	
1.6	Правильне виконання етапу 4	0,5	
1.7	Правильне виконання етапу 5	0,5	
1.8	Правильне виконання етапу 6	0,5	
1.9	Вірне визначення моделі крос-культурної поведінки на міжнародних переговорах	1	
1.10	Усього за розділом 1	14	
2	Додаткові критерії		
2.1	Премія: особливе виконання чи презентація домашнього завдання, наявність комп'ютерної, аудіо-, відео- або мультимедіної підтримки	1	
3	УСЬОГО	15	



ТРЕНІНГОВЕ ЗАНЯТТЯ № 8

«ДІЛОВІ КРОС-КУЛЬТУРНІ ПЕРЕГОВОРИ» — 4 год.

1. ПРОГРАМА

- 1.1. Лекція «Міжнародні ділові переговори»
- 1.2. Кейс «Як укладаються міжнародні угоди»
- 1.3. Підведення підсумків

2. СУТЬ ЗАНЯТТЯ:

Аналіз та оцінка визначеної ситуації щодо крос-культурних помилок учасників міжнародних ділових переговорів

3. ТЕХНОЛОГІЯ ВИКОНАННЯ:

- 3.1. Вивчення та структуризація інформації
- 3.2. Заповнення технологічної карти крос-культурних помилок
- 3.3. Підготовка міні-презентації (інтерпретація результату)

4. ІНСТРУМЕНТИ:

- 4.1. Лекційні матеріали та інші джерела інформації
- 4.2. Технологічна карта крос-культурних помилок

5. ЗВІТ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ:

- 5.1. Заповнена на занятті технологічна карта крос-культурних помилок

7. ЛЕКЦІЯ «МІЖНАРОДНІ ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ»

1. Поняття «міжнародні ділові переговори»
2. Основні типи, стратегії та стилі переговорів
3. Перетин культур, використання посередництва
4. Процес міжнародних ділових переговорів
5. Керівництво з ефективного моделювання переговорів
6. Етика переговорів
7. Принципи віртуальних переговорів

7.1. Поняття «міжнародні ділові переговори»

ПЕРЕГОВОРИ — це процес, коли двоє чи кілька осіб або груп, що мають і спільні, і конфліктні цілі, роблять та обговорюють пропозиції щодо конкретних умов досягнення можливої згоди [28, с. 398]

ПЕРЕГОВОРИ — це процес розробки спільного рішення у тих випадках, коли у зацікавлених сторін різні цілі [49, с. 410]

МІЖНАРОДНІ ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ — процес торгівлі або ж укладання угоди між партнерами з різних країн — обмін одного цінного ресурсу на інший з метою досягнення результату, який би задовольнив усі сторони переговорів.

7.2. Основні типи та стратегії переговорів

ТИПИ ПЕРЕГОВОРІВ

- **ДИСТРИБУТИВНІ** — намагання примусити іншу сторону прийняти ваш цільовий пункт або ж підійти до нього як найближче, суперництво (рис. 12) [36, с. 402]

- ◆ Жорсткі
- ◆ М'які

Приклад

Оголошення в газеті щодо продажу не нового автомобіля. Саме такий автомо біль вам потрібен. Продавець сповіщає вам про ціну автомобіля, але вона вас не влаштовує. Узгодження ціни — дистрибутивний процес переговорів

- **ІНТЕГРАТИВНІ** — спільне розв'язання проблем з метою одержання бажаних для усіх сторін результатів (відлік починається з пропозиції того, що існує як мінімум одне рішення, котре задовольняє обидві сторони, результативність залежить від відкритості та щирості сторін, розуміння потреб і запитів іншої сторони, взаємної довіри та бажання дотримуватись гнучкого підходу)

Приклад

Власник невеликого магазину спортивного одягу замовляє агенту з продажу великого виробника жіночого спортивного одягу партію товару на 15 тис. доларів. Агент телефонує у відділ кредитування та отримує негативну відповідь у зв'язку з сумнівною кредитною історією замовника. Наступного дня агент зустрічається з керуючим відділом кредитування та обговорюють цю проблему. Вони не бажають втрачати партнера з бізнесу, нести збитки, працювати з ненадійним позичальником, тому відкрито та відверто висловлюють свої погляди та знаходять компроміс — власнику магазину потрібно підписати договір, згідно з яким він зобов'язується повернути кредит у разі першої ж затримки виплат

- ПЕРЕГОВОРИ ЗІ СТРУКТУРУВАННЯМ ВІДНОСИН — це процес, за допомогою якого сторони прагнуть створити бажані стосунки чи зв'язки (ворожі чи дружні, конкуренція чи співпраця)

Приклад

Переговори між профспілкою та керівництвом компанії — створення комітету з регламенту, до якого ввійшли представники обох сторін

- ВНУТРІШНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕГОВОРИ — використання у процесі переговорів представників відповідних груп учасників для розв'язання внутрішньо групового конфлікту



Рис. 13. Дистрибутивний процес переговорів

ОСНОВНІ СТРАТЕГІЇ ПЕРЕГОВОРІВ

- СТРАТЕГІЯ ПОСТУПОК — зміна вашої пропозиції таким чином, щоб вона забезпечила менше вигод вам та більше вигод другій стороні
- СТРАТЕГІЯ СУПЕРНИЦТВА — спроба переконати другу сторону в необхідності змінити свою пропозицію в напрямку зменшення власної вигоди та збільшення вигоди іншої сторони
- СТРАТЕГІЯ КОМПРОМІСУ — вимагає певних поступок з обох сторін
- СТРАТЕГІЯ РОЗВ’ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ — спрямування зусиль для пошуку рішень, які вигідні обом сторонам
- СТРАТЕГІЯ ОЧІКУВАННЯ ЧИ УХИЛЕННЯ ВІД ПРОДОВЖЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ — спроба відкласти переговори чи попросту не брати в них участі

ТЕХНОЛОГІЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПЕРЕГОВОРІВ

- Модель подвійної зацікавленості (рис. 14) [32, с. 372]
- Оцінка рівня зацікавленості у власних результатах
- Оцінка зацікавленості в результатах другої сторони
- Оцінка можливості використання існуючих стратегій переговорів
- Вибір стратегії переговорів

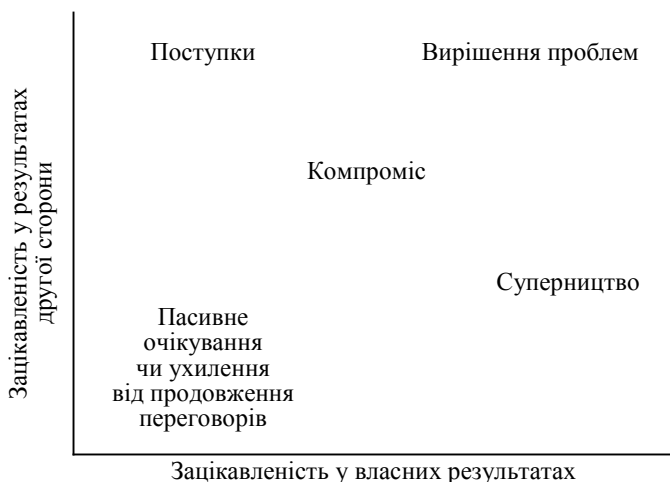


Рис. 14. Модель подвійної зацікавленості [32, с. 372]

Модель подвійної зацікавленості носить більш описовий характер, ніж рекомендаційний, тобто вона пояснює, як сторони обирають стратегію переговорів, а не визначає правила щодо того, як слід робити визначений вибір. Однак навіть незважаючи на це, модель подвійної зацікавленості може бути практичним керівництвом з вибору стратегії переговорів.

Відповідно до визначеної моделі вибір стратегії переговорів залежить від двох ключових факторів: зацікавленості сторін у власних результатах і у результатах партнера. Залежність названих трьох показників відображено на рис. 14. Згідно з моделлю — учасники переговорів обирають стратегію суперництва чи розв’язання проблем, коли вони серйозно зацікавлені у власних результатах.

Стратегія сторони А	Дистрибутивна	Результат Поразка — Поразка Дуже поганий для сторони А Дуже поганий для сторони Б	Результат Перемога — Перемога Посередній для сторони А Посередній для сторони Б
	Інтегративна	Результат Перемога — Перемога Добрий для сторони А Добрий для сторони Б	Результат Поразка — Поразка Дуже поганий для сторони А Дуже поганий для сторони Б
		Інтегративна	Дистрибутивна
Стратегія сторони Б			

Рис. 15. Матриця результатів переговорів

Джерело: Адаптовано за: Andrson T. Step into my parlor: A survey of strategies and techniques for effective negotiation. Business Horizons, May-June 1992, 75 [28, с. 402]

КЛАСИЧНИЙ ПРИКЛАД ДВОСТОРОННІХ ДИСТРИБУТИВНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Дві компанії ведуть переговори щодо узгодження ціни контракту. Компанія Х визначила свою початкову пропозицію в сумі 70 тис. доларів, а найнижчу позицію — у 60 тис. доларів. Компанія У: початкова позиція — 55 тис. доларів, максимальна умова — 65 тис. доларів.

ЗОНА ТОРГУ — це інтервал між мінімальною умовою однієї сторони і максимальною умовою другої сторони, що обговорюється в процесі переговорів.

55	60	ЗОНА ТОРГУ	65	70
A_y	C_x		D_y	B_x

Рис. 16. Зона торгу класичних двосторонніх дистрибутивних переговорів

Умовні позначення:

A_y — початкова пропозиція компанії Y

C_x — найнижча пропозиція компанії X

D_y — максимальна умова компанії Y

B_x — початкова пропозиція компанії X

Якби $C_x = 67$, то простору для укладення угоди не було б.

У нашому випадку зона торгу представлена інтервалом від 60 до 65 тис. доларів. Це позитивна сфера угоди, тому що умови обох сторін перекриваються. Якщо існує хоч якась позитивна зона торгу, укладення угоди можливе.

Класична двостороння угода завжди включає в себе делікатну справу: визначити умови обох сторін, а потім розробити угоду.

АЛГОРИТМ ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТУ «ПЕРЕМОГА — ПЕРЕМОГА»

- Урахування обставин, актуальних для другої сторони
- Розроблення чіткої стратегії ведення переговорів
- Позитивний початок переговорів
- Відокремлення особистості від проблеми
- Використання раціонального, орієнтованого на досягнення цілей, підходу
- Пошук взаємовигідних рішень
- Використання об'єктивних критеріїв

АЛГОРИТМ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ З ПРИХИЛЬНИКАМИ РЕЗУЛЬТАТІВ «ПЕРЕМОГА — ПОРАЗКА» І «ПОРАЗКА — ПОРАЗКА»

- Допоможіть їм зберегти «обличчя»
- Стримуйте своє роздратування
- Прийміть їхнє ставлення, намагайтесь побачити позитивні наміри у їхніх діях

7.3. Перетин культур, використання посередництва

Величезна кількість проблем та труднощів притаманна міжнародним, міжнародним та міжкультурним переговорам. Стислий опис труднощів і делікатних моментів, властивих таким переговорам наведено в таблиці 12 [28, с. 404]. Однак слід

зазначити, що наведені традиційні особливості та узагальнення ведення переговорів не завжди визначаються так однозначно. Говорячи про культурні аспекти ведення переговорів, потрібно зупинитися на початковому моменті, використовуваному людиною, що визначає культурні розбіжності партнерів. Початкова культура, культура-якір впливає на розуміння іншої культури, бо для визначення культур не існує загальноприйнятих масштабів.

Таблиця 12

**ТРАДИЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ
ТРЬОХ ГРУП КУЛЬТУР (28, с. 404)**

Вимір	Японці	Канадці та американці	Латиноамериканці
Емоції	Емоції цінуються, але їх необхідно приховувати	Емоціям не надається великої ваги. У ділових контактах з іншими переважно неемоційні	Емоційна чутливість цінується високо. Дуже емоційні й навіть пристрасні під час контактів
Влада	Роль відіграє витончена влада. Прагнуть примирення	Гра у владу точиться весь час. Шукають шляхів судового розв'язання проблеми, а не примирення. Дуже високо цінується сила	Шанується сильна влада. Особливо цінується, коли ти сильніший за інших
Прийняття рішень	Рішення приймаються спільно	Команда робить свій внесок у прийняття рішень	Рішення приймаються відповідальними особами
Соціальна взаємодія	Вирішальне значення має збереження репутації. Рішення часто приймають, виходячи з міркування про необхідність уберегти когось від незручності	Рішення приймають на основі аналізу затрат і результатів. Збереженню репутації відкрито великого значення не надають	Порятунок репутації має вирішальне значення для збереження честі та гідності
Переконання	Без зайвих суперечок. Не агресивні, навіть коли правда на їхньому боці. Шанобливі й спокійні. Скромність і стриманість цінуються дуже високо	Сперечаються і коли праві, і коли помиляються. Безсторонні у суперечках. Практичні, коли їм наводять аргументи	Пристрасні та емоційні в суперечках. Люблять гарячі взаємини і запальні дебати

ПОСЕРЕДНИЦТВО — процес, за допомогою якого третя сторона допомагає іншим сторонам досягти згоди.

ОСОБЛИВИ ЗДІБНОСТІ ПОСЕРЕДНИКІВ

- Уміння діагностувати конфлікт
- Навики знаходження виходу з глухого кута та сприяння проведенню переговорів у слушний час
- Демонстрування цілковитого схвалення дій обох сторін
- Надання емоційної підтримки та заспокоєння

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ПОСЕРЕДНИКА

- Забезпечення взаємної мотивації
- Досягнення рівноваги сил у ситуації
- Координування зусиль сторін у протиборстві
- Сприяння відкритості діалогу
- Підтримання оптимального рівня напруги

ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖГРУПОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

1. Кожна група зустрічається в окремій кімнаті й складає два документи; 1 — опис своєї групи та своїх стосунків з другою групою; 2 — опис другої групи.
2. Зустріч обох груп та інформування про те, як вони сприймають один одного. Допомога посередника у з'ясуванні та розумінні поглядів.
3. Докладний аналіз питання, визначення проблеми та оцінка рівня зацікавленості кожного — окремо на території кожної групи.
4. Зустріч груп для обміну новими поглибленими пропозиціями. Посередник спрямовує визначення спільних питань і планує нові стадії пошуку їх розв'язання.

ТИПИ ПОСЕРЕДНИКІВ

• АРБІТРИ І СЛІДЧІ

Арбітри — це посередники переговорів, які спочатку вислуховують усіх учасників переговорів (конфлікту), а потім виносять рішення і доводять його до відома зацікавлених сторін, їх рішення може бути обов'язковим або рекомендаційним.

Слідчі — це посередники переговорів, які діють у разі необхідності незалежного розслідування ситуації, збору додаткової інформації, які передують прийняттю рішення.

• МЕДІАТОРИ

Це посередники, які допомагають учасникам переговорів ефективно вести останні, управляючи темпом і характером комунікації між сторонами, контролюють їх емоції, вислуховують, розбираються в конфлікті інтересів та допомагають прийняти рішення, яке задовольняє обидві сторони.

- ОМБУДСМЕНИ, ЕКСПЕРТИ, ТРЕТЕЙСЬКІ СУДДІ

Це люди, які не вирішують конфлікти сторін, не виступають у ролі прямих посередників переговорів. Це нейтральні особи, які забезпечують наявність каналу для відправки запитів та претензій, пояснення правил користування визначеним каналом, справедливості рішення.

7.4. Процес міжнародних ділових переговорів

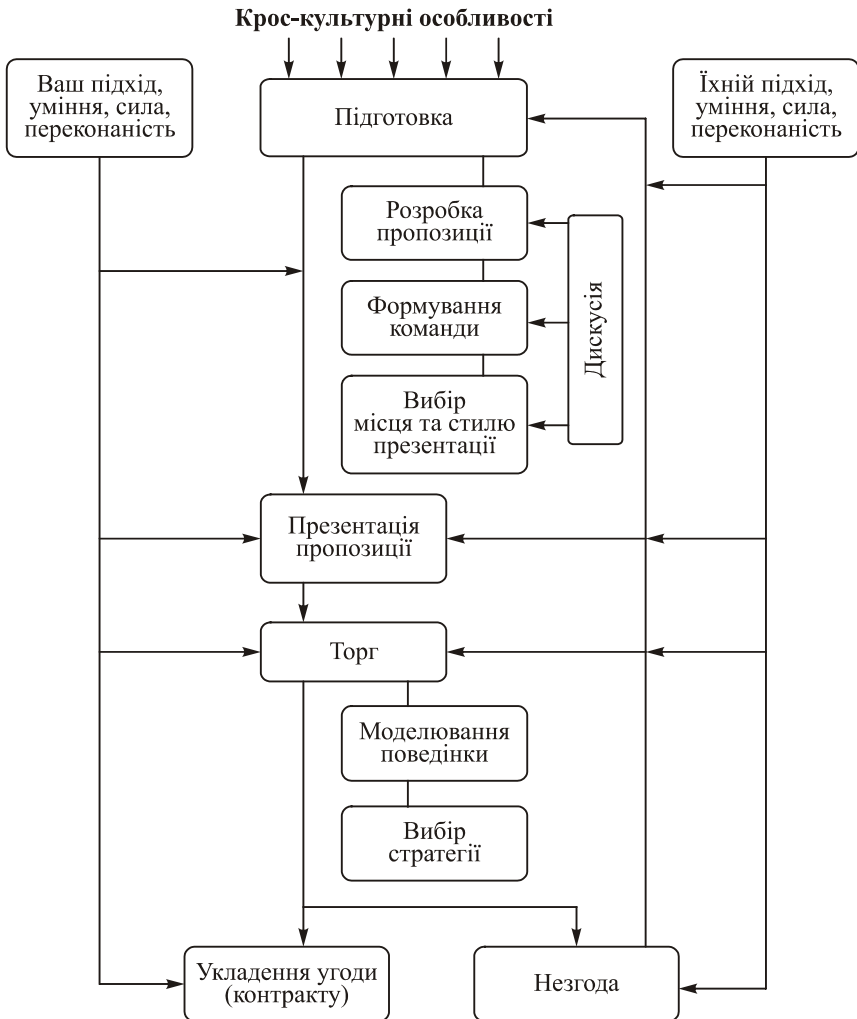


Рис. 17. Процес міжнародних ділових переговорів

КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

- **ЯКІСТЬ** — результатом переговорів є «якісна» угода — мудра і така, що задовольняє усіх учасників переговорів
- **ГАРМОНІЯ** — переговори ведуться в атмосфері гармонії — вони сприяють установленню доброзичливих міжособових відносин, а не перешкоджають їм.
- **ПРОДУКТИВНІСТЬ** — переговори продуктивні; на них не витрачається часу та грошей більше, ніж абсолютно необхідно [49, с. 412].

Таблиця 13

ОСНОВИ ТА БАЗОВІ Й СПЕЦІАЛЬНІ ВМІННЯ ДЛЯ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Основи для ефективного мислення	Базові вміння	Спеціальні вміння
Підхід до вирішення проблеми	Ефективне слухання	Генерація результату
підготовка	Постановка правильних питань	Презентація
Усвідомлення своїх сильних сторін	Розширене мислення	Сигналізація
Упевненість	Знання культурного середовища	Комплектування
Базові знання зі стратегій та тактики		Торгівля

7.5. Керівництво з ефективного моделювання переговорів

Таблиця 14

КЕРІВНИЦТВО З ЕФЕКТИВНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ПЕРЕГОВОРІВ (Адаптовано [44])

Ключові елементи ефективного ведення переговорів	Алгоритм використання
Підхід	Використання проблемного підходу • Відокремлення особистості від проблеми • Розширення своїх горизонтів • Пошук вирішення, а не бійки • Організація конструктивних переговорів: чіткість у визначенні мети переговорів, демонстрація того, що ваш вибір — це проблемний підхід; залучення партнерів до процесу прийняття рішення, демонстрація вашого бажання прийняти точку зору вашого партнера. • Відводьте партнерів від підходів ПЕРЕМОГА — ПОРАЗКА, ПОРАЗКА — ПОРАЗКА • Кінцевий результат — ПЕРЕМОГА — ПЕРЕМОГА

Ключові елементи ефективного ведення переговорів	Алгоритм використання
Підготовка до переговорів	Основні складові: • Визначення бажаних результатів • Визначення своїх пріоритетів та обмежень • Установлення ідеальних, реальних та кінцевих позицій зони ведення торгу • Визначення своїх поступок • Визначення свого балансу сил: сильних і слабких сторін • Обґрунтування прогнозів про пріоритети, обмеження, сильні та слабкі сторони, бажані результати, ідеальні, реальні та кінцеві позиції опонентів
Визначення й використання своїх можливостей	Визначення своїх зовнішніх і внутрішніх джерел влади та реальна оцінка сили своїх партнерів у конкретних ситуаціях. Зовнішні джерела влади: • Законна або посадова влада • Влада винагороди • Влада примушення • Влада експерта • Влада харизми • Влада зв'язків • Інформаційна влада • Фізична влада • Негативна влада Внутрішня сила: • Усвідомлення своїх здібностей • Самоконтроль та інтуїція • Акцентування на позитивному результаті • Пам'ятати, що від вас щось вимагається
Ефективне викладення пропозиції	Для ефективного викладення своєї пропозиції необхідно: • Виглядати та говорити впевнено: одягайтеся відповідно до іміджу, який бажаєте мати; знизьте тон свого голосу; тримайте голову високо та висловлюйтеся чітко • Будьте наполегливі: знайте свої права в наполегливості; знайте чого бажаєте; в інтонаціях мусить звучати наполегливість; умійте сказати «ні» • Створюйте атмосферу порозуміння: приведіть свій голос у відповідність з голосом партнера; віддзеркалюйте поставу співрозмовника
Використання вмінь та стратегій швидкої реакції	Уміння та стратегії швидкої реакції допомагають партнерам порозумітися й довести справу до успішного завершення: • Починайте позитивно, заявіть про свої цілі та попросіть своїх партнерів зробити те саме • Заявіть про свої відкриті позиції і попросіть про те саме своїх партнерів • Візьміть час на роздуми

Ключові елементи ефективного ведення переговорів	Алгоритм використання
Використання вмінь та стратегій швидкої реакції	• Ставте адекватні запитання • Привертайте увагу партнерів, підтримуйте позитивну атмосферу переговорів • Уникайте подразників, контрпропозицій, не дозволяйте загнати себе у спіраль нападу / захисту • Користуйтеся оцінкою поведінки, перевіркою розуміння ситуації, говоріть про свої відчуття, підводьте підсумки • Оцінюйте пропозиції, порівнюючи їх зі своїми реальними, ідеальними та кінцевими позиціями
Торг	Процес торгу — це основний елемент переговорів, який допомагає партнерам рухатись назустріч один одному: • Реагуйте на вербальні та невербальні сигнали свого партнера • Пам'ятайте, що ви посилаєте сигнали свідомо та не-свідомо • Для уявлення можливого результату користуйтеся фразами на зразок: «Припустимо, що ми ...», «А як воно було б, якщо ...» • Дотримуйтесь правил торгівлі: якщо щось отримуєте, то повинні й віддавати • Використовуйте фрази «хмм... — і», «якщо... — тоді...» • Попередньо готуйте пакети вимог та пропозицій
Тактика	Використання тактичних прийомів, трюків і погроз. <i>Тактичні методи:</i> • Перерва — корисна тактика для оцінки пропозицій, для заспокоєння, перевірки фактів, для консультацій з колегами та роздумів, перепочинку • Блеф — використовуйте тільки у випадку готовності до нього, будьте готові до блефування з боку ваших опонентів • Емоції — контролюйте свої та спокійно оцінюйте емоційні позиції інших <i>Трюки:</i> • Вибір місця та часу переговорів • Недостатні повноваження партнерів — необхідна обов'язкова їх перевірка <i>Погрози</i> використовуються як нагадування про баланс сил, як спроба залякування, як вираз неповаги до другої сторони. Необхідно: • Сприймати приховані та явні погрози лише тоді, коли не має іншої альтернативи • Погрожуйте тільки у випадку можливості виконання погрози • Погрози можуть привести до агресії опонента, до контрпогроз

Ключові елементи ефективного ведення переговорів	Алгоритм використання
Уміння слухати	Одне з базових умінь для кваліфікованого учасника переговорів, яке впливає на якість необхідної інформації. Уникайте: • Ментальної глухоти • Швидкої інтерпретації почутого • Поверхневого слухання • Концентрації на внутрішніх проблемах Навчіться активно слухати: • Концентруйте всю увагу на доповідачеві • Копіюйте особу, яку ви вважаєте сумлінним слухачем • Використовуйте невербальну поведінку для демонстрації позиції активного слухача • Перевіряйте своє розуміння та значення почутого • Віддзеркалюйте почуття та емоції • Ставте адекватні запитання • Підводьте регулярні підсумки
Уміння ставити правильні запитання	Запитання — це ключовий інструмент ефективних переговорів. Методичні підходи до формулювання запитань: • Вивчайте скорочення та узагальнення, які супроводжують щоденні розмови • Використовуйте основні методи побудови запитань: відкриті — для заохочення партнерів до розмови, та закриті — для отримання коротких відповідей: «так» чи «ні» • Застосовуйте менш відомі методики формулювання запитань: формування блоків інформації вгору і вниз — для виявлення мотивації, не використовуйте обмеження та узагальнення • Творче використовуйте запитання для розуміння повної картини процесу переговорів, для виходу з патових ситуацій, прояснення подробиць, для стимулювання мислення, досягнення згоди між опонентами, для встановлення зворотного зв'язку між учасниками переговорів, утримання інтересу до проблеми. • Уникайте навідних запитань • Користуйтеся запитаннями для пом'якшення агресивної поведінки та приглушення конфлікту
Розроблення механізму швидкого реагування	Використовуйте різні моделі мислення, які впливають на наші оцінки різних пропозицій та на прийняття рішень: • Аналітичне і творче мислення • Визначайте перешкоди та шляхи їх подолання у творчому мисленні (шаблони, домінуючі ідеї, фактор ресурсів, кордони, припущення) • Учїться використовувати методи творчого мислення: погляд на проблему з іншого боку, візуалізацію, розгляд найгірших наслідків

Ключові елементи ефективного ведення переговорів	Алгоритм використання
Реагування на несподіване	Механізми реагування в несподіваних ситуаціях: • При зіткненні з несподіваною протидією: <i>ведіть себе спокійно</i>, контролюючи емоційний стан та змінивши «рами» ситуації, <i>виграйте час</i>, попросивши перерви чи повторюючи та віддзеркалюючи сказане опонентом, <i>ставте конкретні запитання, які не ведуть до конфронтації</i> • При зіткненні з невідомими пропозиціями чи ідеями: не поспішайте автоматично відповідати «ні», застосуйте допитливість та шукайте доказів • При зіткненні з невідомим співробітництвом: <i>приймайте його з вдячністю</i>, якщо ви впевнені, що це не пастка, та ставте запитання щодо мотивів, <i>перевіряйте відповідність між словами та невербальними сигналами, висловлюйте свої почуття, перевіряйте розуміння та підсумовуйте угоду</i> • За несподіваної необхідності вести переговори: <i>вигравайте час, обмежте свої горизонти, уявіть повну картину того, що відбувається</i>
Патові ситуації	ПЕРШІ РЕАКЦІЇ: заспокойтесь, розберіться у власних думках, пошукайте спільну з опонентом основу для ведення переговорів ОЦІНКА: • Підведення підсумків • Пошук позитивного в позиції опонента, заохочуйте його в пошуку позитивності вашої позиції • Спільна праця над пошуком шляху вперед • Виявлення перешкод ТВОРЧИЙ ПІДХІД ДО ПРОСУВАННЯ ВПЕРЕД ЯКЩО ВСЕ НЕ ДІЄ, ВИХОДЬТЕ З ПЕРЕГОВОРІВ
Конфлікти	• Визначте причину конфлікту • Визначте потреби обох сторін • Оцініть тип, розмір і рівень конфлікту • Шукайте рішення, що привело б до згоди • Виявіть свій стиль ліквідації конфлікту: кооперацію, конкуренцію, просування, уникання чи компроміс • Застосуйте шість позитивних кроків: використайте проблемний підхід, слухайте, ставте запитання, намагайтеся зрозуміти другу сторону, шукайте шляхи до просування вперед, відокремте проблему від учасників конфлікту
Навчання	Кожного разу все спочатку, все краще та краще

7.6. Етика переговорів

ПРИЧИНИ ПОРУШЕННЯ ЕТИЧНИХ НОРМ

1. Конкуренція
2. Гоноровість та заздрість
3. Відновлення справедливості
4. Короткострокова перспектива

НАЙПОШИРЕНІШІ ТИПИ НЕЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ

- Традиційний конкурентний торг
- Тиск через сферу спілкування опонента
- Обманні обіцянки
- Недопустимі методи збору інформації
- Маніпулювання з використанням позитивних емоцій
- Маніпулювання з використанням негативних емоцій
- Перекручення інформації

ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ ПЕРЕГОВОРІВ

- Утримуватись від використання моделей неетичної поведінки
- Попереднє визначення етичних меж (кордонів)
- Допустимість зміни етичних принципів за зміни ситуації
- Балансування моделями поведінки на етичній межі переговорів

7.7. Принципи віртуальних переговорів

ПРИНЦИПИ ВІРТУАЛЬНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

- Організація особистої зустрічі з партнером, якщо є така можливість
- Визначення процедури та контроль процесу переговорів
- Інформування партнерів про всіх учасників переговорів
- Засіб спілкування повинен забезпечити найбільш повний і детальний обмін інформацією
- Уникнення емоцій
- Асинхронні віртуальні переговори вимагають належних комунікацій
- Уникнення з догадок та перевірка власних припущень
- Своєчасне реагування на «відхилення» віртуальних переговорів
- Використання етичних принципів переговорів
- Визначення відповідності стилю ведення переговорів засобу комунікації

8. Кейс «Як укладаються міжнародні угоди»

1. Кейс
2. Технологічна карта крос-культурних помилок
3. Оціночний лист до кейса

8.1. Кейс «Як укладаються міжнародні угоди» ЯК УКЛАДАЮТЬСЯ МІЖНАРОДНІ УГОДИ

Приклад

(Кейс адаптовано [16, с. 153])

Розглянемо підготовку та проведення міжнародних переговорів двох конкуруючих компаній за підписання контракту з мексиканською державною установою по створенню інфраструктури.

Обидві компанії: одна — з Північної Америки, друга — зі Швеції були запрошені в Мексику для проведення презентації та демонстрації своїх пропозицій. Умовами підготовчого етапу передбачалося, що переговори щодо підписання вищеназваного контракту розпочнуться відразу після презентацій.

Початковий етап переговорів американської компанії

При підготовці презентації американці максимально наситили її інформацією про свої досягнення у сфері високих технологій, тобто вони пропонували сучасне високотехнологічне устаткування за ціною нижчою, ніж у конкурентів. Була створена група спеціалістів для проведення міжнародних переговорів: технічні експерти вищого рівня, висококласні юристи, перекладачі. Група вилетіла в Мехіко, де розмістилася у найкращому готелі. Для того щоб вразити мексиканську сторону широтою свого розмаху, американці вирішили провести презентацію в конференц-залі свого готелю. Привезене із США устаткування було розміщене в залі, детальний план презентації був відісланий мексиканській стороні за два тижні.

Презентація американської компанії

У призначений час у конференц-залі готелю крім американців нікого не було. Мексиканські урядовці почали приїздити пізніше, причому в різний час. Ніхто з них не приносив свої вибачення за запізнення, просто підходили до американців, вели дружні розмови, які ніяк не стосувалися ні до предмета презентації, ні до бізнесу. Час минав, а презентація не розпочиналася,

що дратувало керівника американської делегації. Не витримавши, він запропонував розпочати презентацію. Мексиканці здивувались, але з ввічливості погодились та розмістились у залі. Хвилину через 20 до зали ввійшов у супроводі помічників та бізнесменів мексиканський міністр. Побачивши, що презентація йде повним ходом, він розсердився та попросив американців розпочати її з початку. Ще за 10 хвилин потім до зали зайшов помічник міністра та подав міністру документ. Міністр спочатку заглибився в читання документа, а потім розпочав жваве обговорення проблеми з помічниками не звертаючи ніякої уваги на американців. Доповідач — американець замовк, але міністр попросив його продовжувати. За кілька хвилин мексиканці перестали звертати увагу на презентацію — вони говорили між собою. Після закінчення презентації єдиною людиною, яка ставила запитання, був міністр. Він поцікавився, чому американці так мало інформації надали про історію своєї компанії. Пізніше за обідом американці дивувалися тому, що ніхто з мексиканців не цікавиться устаткуванням та технологіями, які вони презентували. Розмови велися про сім'ї, роботу, навчання тощо. Міністр на обід не залишився.

Після презентації американської компанії

Протягом тижня американці зв'язувалися з мексиканцями та просили призначити час початку переговорів, мотивуючи тим, що вже куплені квитки додому. Але відповідь була одна: «Нам потрібен час для детального обговорення вашої пропозиції». Ще за тиждень американська команда відлетіла додому так і не зустрівшись зі своїми мексиканськими партнерами.

РЕЗЮМЕ для американської компанії

Американці вклали велику суму грошей, час та зусилля на підготовку та ефективне проведення презентації. Вони підібрали найкращу професійну команду, передбачливо та завчасно вибрали місце і час проведення презентації, розробили багатоступеневий план її проведення, обрали техніку ведення переговорів, запропонували привабливу пропозицію.

І ЗАЗНАЛИ НЕВДАЧІ. ЧОМУ???

ПРОДОВЖЕННЯ КЕЙСА

Підготовка та проведення переговорів шведської компанії

Для ведення переговорів шведська команда приїхала через два тижні після американців. Шведська команда складалася з прези-

дента компанії, члена її правління, директора мексиканського представництва, який добре володів іспанською мовою. Була підготовлена презентація. Однак, коли їхні друзі з міністерства натякнули їм на фіаско американців, команда в останній момент вирішила відмовитися від презентації та демонстрації можливостей високотехнологічного устаткування. Презентацію було замінено короткою офіційною розмовою. Перша зустріч з міністром була відкладена на дві години і тривала лише 30 хвилин. Розмову вели міністр, президент компанії і директор мексиканського представництва. Після розмови шведська команда отримала запрошення протягом трьох днів ознайомитися з місцями будівництва, після чого їх запросили на гасієнду міністра. І хоча місця будівництва шведська команда вже бачила, вона з радістю погодилася відвідати їх ще раз. Тільки через тиждень після приїзду шведську делегацію запросили в міністерство, де й відбулася офіційна презентація. Завершилась вона промовою міністра, який озвучив очікування приймаючої сторони щодо знижок з цін. Після цього президент шведської компанії вилетів додому, а члени делегації продовжили переговори щодо укладання контракту. Шведи не встановили жорстких меж переговорів та цін, вони поступалися партнеру в цінах. Переговори з мексиканським міністерством ішли чудово. Були задоволені й мексиканці — вони бачили, що шведи прийняли їхній темп переговорів: не затягували, але й не форсували їх. Через місяць президент шведської компанії та мексиканський міністр підписали контракт в урочистій атмосфері.

РЕЗЮМЕ для шведської компанії
КОНТРАКТ З МЕКСИКАНЦЯМИ ВИГРАЛИ ШВЕДИ

8.2. Технологічна карта крос-культурних помилок американської компанії (за кейсом)

Таблиця 15

Крос-культурні особливості Америка	Основні складові процесу підготовки та проведення міжнародних переговорів	Помилки	Правильне рішення	Крос-культурні особливості Мексика

8.3. Оціночний лист до кейса

Таблиця 16

ОЦІНОЧНИЙ ЛИСТ ДО КЕЙСУ

№ з/п	Критерії оцінювання	Макс. бал	Оцінка
1	Основні критерії		
1.1	Виконання кейса: відповідність шаблонній структурі, адекватне застосування теорії, мова завдання (стиль написання, читабельність), дотримання строку здачі, оформлення	5	
1.2	Презентація технологічної карти крос-культурних помилок: адекватне застосування теорії; уміння чітко, логічно, структуровано, аргументовано виступати; дотримання регламенту виступу; вміння залучати аудиторію та відповідати опоненту	4	
	Усього за розділом 1	9	
2	Додаткові критерії		
2.1	Премія: особливе виконання чи презентація завдання	1	
	Усього за розділом 2	1	
	УСЬОГО	10	

Таблиця 17

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ МІЖПРЕДМЕТНОГО ТРЕНІНГУ

№ з/п	Види тренінгових робіт	Форми контролю та звітності	Максимальна кількість балів
1	Тренінгове заняття № 1 1. Завдання 2. Презентація	Звіт про результати досліджень (додаток 2)	10 5 5
2	Тренінгове заняття № 2 1. Завдання 2. Презентація	Звіт про результати досліджень (додаток 3, 4)	15 10 5
3	Тренінгове заняття № 3 1. Завдання 2. Презентація	Матеріали презентації	10 5 5

Закінчення табл. 17

№ з/п	Види тренінгових робіт	Форми контролю та звітності	Максимальна кількість балів
4	Тренінгове заняття № 4 1. Завдання 2. Презентація	Матеріали презентації	10 5 5
5	Тренінгове заняття № 5 1. Завдання 2. Презентація	Звіт про результати досліджень (додаток 6, 7)	15 10 5
6	Тренінгове заняття № 6 1. Завдання 2. Презентація	Звіт про результати досліджень	10 5 5
7	Тренінгове заняття № 7 1. Завдання 2. Презентація	Звіт про результати досліджень	15 10 5
8	Тренінгове заняття № 8 1. Завдання 2. Презентація	Технологічна карта крос-культурних помилок	10 5 5
9	Своєчасність подання результатів дослідження на кафедру	Звіт про результати дослідження	5
10	Усього		100



СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами: 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. М. Мордовина. — СПб.: Питер, 2008. — 832 с. — (Серия «Классика МВА»)
2. *Босрок Мэри Мюррей* Бизнес по-азиатски: обычаи и деловая этика / М. М. Босрок; Пер. с англ. Т. В. Ковалевой. — Ростов н\Д: Феникс, 2008. — 366 с. — (Бизнес-класс)
3. *Галпин Тимоти Дж., Хэндон Марк.* Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 240 с.
4. *Гестеланд Ричард Р.* Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров. Поиски источников поставок и рынков сбыта, менеджмент в различных культурах / Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс — Клуб, 2003. — 288 с.
5. *Гриффин Р., Пастей М.* Международный бизнес: 4 изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: 2006, — 1088 с. — (Серия «Классика МВА»)
6. *Дафт Р.* Менеджмент: 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 864 с. — (Серия «Классика МВА»).
7. *Дафт Ричард Л.* Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций» / Ричард Л. Дафт; Пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова; предисловие Э. М. Короткова. — М.: ЮНИТИ — ДАНА, 2006. — 736 с. — (Серия «Зарубежный учебник»)
8. *Діловий етикет. Етика ділового спілкування:* 2-е вид., перероб. і доп. — К.: Альтерпрес, 2004. — 368 с.
9. *Дитхелм Г.* Управление проектами: В 2 т. Т. 2: Особенности; Пер. с нем. — СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. — 288 с.
10. *Желязны Д.* Говори на языке диаграмм: пособие по визуальным коммуникациям / Джин Желязны; Пер. с англ. (А. Мучника и Ю. Корнилович) — 2-е изд., рас шир. — М.:

Манн, Иванов и Фербер: Институт комплексных стратегических исследований, 2007. — 320 с.

11. Менеджмент: навчальні матеріали у схемах і формулах: Навч. посібник: 2-е вид., випр. і доп. / За ред. А. І. Кредісова. — К.: Знання України, 2008. — 539 с.

12. *Могилевкин Е. А.* Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг: Монография. — СПб.: Речь, 2007. — 336 с.

13. *Молл Е. Г.* Управление карьерой менеджера. — СПб.: Питер, 2003. — 352 с.

14. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

15. *Капитонов Э. А., Зинченко Г. П., Капитонов А. Э.* Корпоративная культура: теория и практика. — М.: Издательство «Альфа — Пресс», 2005. — 352 с.

16. *Карт П., Фокс К.* Преодоление культурных различий: Практическое руководство по международному деловому общению / Пенни Карт, Крис Фокс. — Пер. с англ. И. Гаврилова. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. — 224 с.

17. *Кинг Л.* Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно / Ларри Кинг: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 213 с.

18. Корпоративная культура и управление изменениями: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 192 с.

19. *Козл Алэн Р.* (ред.) Курс МВА по менеджменту: Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес — Букс, 2006. — 507 с.

20. *Льюис Д.* Язык эффективного общения. — М.: Эксмо, 2005. — 320 с.

21. *Льюис Ричард Д.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Дело, 2001. — 448 с.

22. *Минто Б.* Золотые правила Гарварда и McKinsey: Принцип пирамиды в мышлении, деловом письме и устных выступлениях / Барбара Минто; Пер. с англ. И. И. Юрчик, Ю. И. Юрчик. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 272 с.

23. *Мясоедов С. П.* Невербальные коммуникации и типичные ошибки общения // Управление персоналом. — 2006. — № 7 (137). — С. 54—62.

24. *Мясоедов С. П.* Основы кросс-культурного менеджмента. — М., 2003.

25. *Панченко Є. Г.* Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.

26. Панченко Є. Г., Петрашко Л. П. Технології крос-культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом»: керівництво для студентів. — К.: КНЕУ, 2009. — 64 с.

27. Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С., Майзель А. И. Международный менеджмент: 3-е изд. — СПб.: Питер, 2001. — 576 с. — (Серия «Учебники для вузов»).

28. Організаційна поведінка / Д. Гелпрігел, Дж. В. Слокум-молодший, Р. В. Вудмен, Н.С. Бренінг; Пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. — 726 с/

29. Пиз А. Язык телодвижений. — Новгород, 1992

30. Пиз Аллан. Язык жестов: как читать мысли других людей по их жестам. — М.: Ай-Кью — 1995. — 257 с.

31. Пиз Аллан. Язык жестов: увлекательное пособие для деловых людей. — М.: Ай-Кью — 1992. — 112 с.

32. Пинто Дж. К. Управление проектами / Перев. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2004. — 464 с.

33. Психологічно-педагогічні аспекти реалізації сучасних методів навчання у вищій школі: Навч. посібн. / За ред.. М. В. Артюшиної, О. М. Котикової, Г. М. Романової. — К.: КНЕУ, 2007. — 528 с.

34. Расиел И. Инструменты McKinsey: Лучшая практика решения бизнес-проблем / Итан Расиел, Пол Фрига; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фебер, 2007. — 224 с.

35. Ребрик С. Бизнес-презентация: подготовка и проведение. 100 рекомендаций / С. Ребрик. — М.: Эксмо, 2006. — 120 с.

36. Роббинз Стивен П., Хансейкер Филлип Л. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами: Пер. с англ. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. — 464 с.

37. Рюкле Хорс. Ваше тайное оружие в общении: мимика, жест, движение. — М.: Интерэксперт: Инфра — М., 1996. — 227 с.

38. Сенге Питер М., Клейнер Арт., Робертс Шарлотта, Росс Ричард Б., Рот Джордж, Смит Брайан Дж. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Пер. с англ. — М.: ЗАР «Олимп — Бизнес», 2004. — 624 с.

39. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. — 2-е изд. пере раб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 624 с.

40. Уикхэм Филип Консалтинг в управлении проектами: пер. 2-го англ. изд. / Филип Уикхэм. — М.: Дело и Сервис, 2006. — 368 с.

41. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: У 2 т. — Т. 1 / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Л. Л. Антонюк та

ін.; За заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника — К.: КНЕУ, 2006. — 816 с.

42. *Фи К.* Технологии обучения менеджеров. Где, когда и как их использовать / Пер. с англ. — М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. — 304 с.

43. *Фишер Р.* Как добиться Да, или Переговоры без поражения / Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюсс Паттон. — М.: Эксмо, 2008. — 288 с.

44. *Ходжсон Джейн* Эффективне ведення переговорів / Пер. з англ. за ред. Канд. філол. наук Л. І. Байдари. — Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2002. — 252 с.

45. *Хэнна Д.* Лидерство во все времена: Результаты сегодня — наследие на века / Дэвид Хэнна. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 297 с.

46. *Цюрюпа М. В.* Основы конфликтологии та теорії переговорів. — К., 2004.

47. *Чмут Т. К., Чайка Г. Л.* Етика ділового спілкування: Навчальний посібник. — 4-те вид. — К.: Вікар, 2004. — 223 с.

48. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалёвой, 3-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 336 с. — (Серия «Классика МВА»).

49. *Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р.* Организационное поведение: 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. Е. Г. Молл. — СПб.: Питер, 2004. — 637 с.

50. *Япп Н. И Сиретт М.* Эти странные американцы: Пер. с англ. И. Тогоевой. — М.: Эгмонт Россия Лтд., 2001. — 72 с.



Інформаційні ресурси Інтернет

1. <http://www.transparency.org> Global Corruption Report 2007
2. www.businessculture.com Business culture worldwide
3. <http://www.geert-hofstede.com/> Hofstede G. Cultural dimensions
4. www.international-business-center.com/international_culture.html International Culture for the International Business



Іноземна література

1. *Daniel R. Denison, Carl F. Fey* Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? — Organization Science. — Vol. 14, No. 6, November–December 2003, pp. 686—706.

2. *Denison, D. R.* (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley.
3. *Denison, D. R.* (1996). What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
4. *Denison, D. R.* (2001). Organizational culture: Can it be key lever for driving organizational change? In C. L. Cooper et al. (Eds.), *The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 346-372). UK: Wiley.
5. *Edward T. Hall* How Cultures Collide, *Psychology Today*, July 1976, pp. 67—74
6. *Hofstede G.* The Business of International Business is Culture, *International Business Review*. Copyright 1994
7. Simcha Ronen and Oded Shenkar Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis, *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 3, 1985



Список обов'язкової літератури

1. *Hofstede G.* Cultural dimensions [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.geert-hofstede.com/>
2. *Гестеланд Р. Р.* Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, поиски источников поставок и рынков сбыта, менеджмент в различных культурах / Пер. с англ. — Днепропетровск, ООО Баланс-Клуб, 2003. — 288 с.
3. *Гриффин Р., Пастей М.* Международный бизнес. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб: Питер, 2006. — 1088 с. — (Серия «Классика МВА»)
4. *Дафт Р.* Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 864 с. — (Серия «Классика МВА»).
5. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
6. *Панченко Є. Г.* Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.
7. *Панченко Э. Г., Петрашко Л. П.* Технологія крос — культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом»: керівництво для студентів. — К.: КНЕУ, 2009. — 64 с.

8. *Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С., Майзель А. И.* Международный менеджмент: 3-е изд. — СПб.: Питер, 2001. — 576 с. — (Серия «Учебники для вузов»).

9. Ходжсон Джейн. Ефективне ведення переговорів / Пер. з англ. за ред. к. філол. наук Л. І. Байдари. — Дніпропетровськ: Баланс — клуб, 2002. — 252 с.

10. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалёвой, 3-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 336 с. — (Серия «Классика МВА»).



ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. Загальна характеристика міжпредметного тренінгу	3
2. Методична структура тренінгу	4
3. Програма міжпредметного тренінгу	5
БЛОК 1	
ПЕРСПЕКТИВНЕ БАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРНОЇ ПОЗИЦІЇ ВИПУСКНИКА ПРОГРАМИ «УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ»	7
1. Програма	7
2. Міні-лекція «Планування кар'єри»	9
3. Діагностика кар'єрних компетенцій	17
3.1. Технологічна карта методичного забезпечення діагностики кар'єрних компетенцій магістра спеціальності «Управління міжнародним бізнесом»	17
3.2. Анкета «Кар'єрна мотивація» та інтерпретація результатів анкетування.	21
3.3. Анкета «Якір кар'єри» та інтерпретація результатів опрацювання анкетування.	24
3.4. Опис методів діагностики кар'єрних компетенцій	28
3.5. Матриця методів оцінювання кар'єрних компетенцій	30
3.6. Карта індивідуального кар'єрного розвитку.	32
3.7. Зразок експертної оцінки та рекомендації учасникові тренінгу	36
4. Міні-лекція «Кар'єра молодого спеціаліста»	37
ДОДАТКИ ДО БЛОКУ 1	43
Додаток 1. Зразок оформлення титулу результатів індивідуальних досліджень	43
Додаток 2. Характеристика об'єктів переддипломної практики слухачів програми «Управління міжнародним бізнесом»	44

Додаток 3. Традиційна структура потфоліо кар'єрного просування	47
Додаток 4. Перспективне бачення професійної кар'єрної позиції	49
Додаток 5. Стандарт презентації тренінгового заняття № 2	50

БЛОК 2

КРОС-КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНИХ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ	51
1. Програма	51
2. Кейс «Арселор Міттал-Кривий Ріг»	53
ДОДАТКИ ДО БЛОКУ 2	77
Додаток 1. Історія розвитку придбання виробництв компанії «Міттал Стіл»	77
Додаток 2. Збільшення обсягів виробництва продукції на підприємствах «Міттал Стіл»	78
Додаток 3. Порівняльні якісні показники діяльності металургійних компаній різних країн	79
Додаток 4. Ispat: великий покупець	80
Додаток 5. Основні показники діяльності «Арселор Міттал-Кривий Ріг» у 2005—2007 рр.	81
Додаток 6. Структура експорту металургійної продукції «Арселор Міттал-Кривий Ріг»	82

БЛОК 3

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	83
1. Програма	83
2. Міні-лекція «Діагностика корпоративної культури»	85
3. Інструментарій діагностики корпоративної культури за методикою 1	96
3.1. Короткий опис методики	96
3.2. Анкета	100
3.3. Інструкція щодо обробки анкетування	103
3.4. Інтерпретація результатів опитування	105
3.5. Приклад формалізованого результату обробки анкетування	106
4. Інструментарій діагностики корпоративної культури за методикою 2	111
4.1. Короткий опис методики	111
4.2. Анкета	115
4.3. Інструкція щодо обробки анкетування	120
4.4. Інтерпретація результатів опитування	124
4.5. Приклад формалізованого результату обробки анкетування	124

БЛОК 4

МІЖНАРОДНІ ПЕРЕГОВОРИ	128
1. Програма	128
2. Міні-лекція «Презентація»	128
3. Тренінгове заняття № 7 «Моделювання крос-культурної переговорної поведінки»	133
4. Лекція « Культурна різноманітність та її сучасні виміри»	134
5. Ділова гра «Моделювання крос-культурної переговорної поведінки»	150
5.1. Правила гри.	150
5.2. Завдання до гри.	151
5.3. Перелік країн.	152
5.4. Блок-схема гри «Моделювання курс-культурної поведінки на міжнародних переговорах»	153
5.5. Етапи гри та картки гравців	153
5.6. Визначення моделі крос-культурної поведінки на міжнародних переворотах	161
5.7. Оціночний лист до гри	162
6. Тренінгове заняття № 8 «Ділові крос-культурні переговори». . . .	163
7. Лекція «Міжнародні ділові переговори».	164
8. Кейс «Як укладаються міжнародні угоди»	178
8.1. Кейс.	178
8.2. Технологічна карта крос-культурних помилок	180
8.3. Оціночний лист до кейса.	181
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ МІЖПРЕДМЕТНОГО ТРЕНІНГУ	181
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	183

Навчальне видання

**ПАНЧЕНКО Євген Григорович
ПЕТРАШКО Людмила Петрівна**

ТЕХНОЛОГІЇ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: АДАПТАЦІЯ ДО УМОВ РЕАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

**Міжпредметний тренінг
магістерської програми
«Управління міжнародним бізнесом»**

Навчальний посібник

*Редактор Л. Гордієнко
Художник обкладинки Т. Матвієнко
Коректор Є. Піщаль
Верстка С. Лозова*

Підп. до друку 12.03.10. Формат 60×84/16.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 11,1.
Обл.-вид. арк. 12,63. Наклад 565 пр. Зам. 09-3683.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44

E-mail: publish@kneu.kiev.ua