

---

# РЕЦЕНЗІЇ

## ВАГОМИЙ ВНЕСОК У ТЕОРІЮ І ПРАКТИКУ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ<sup>1</sup>

Зростання відкритості національних економік, розвиток інтеграційних процесів, інтернаціоналізація виробництва формують нову цивілізаційну картину світу, потребуючи відповідної переорієнтації традиційних вимірів міжнародного менеджменту. Йдеться про розвиток нових форм і методів менеджменту, заснованих на використанні міжцивілізаційних і міжкультурних взаємин для досягнення високих результатів діяльності на різних рівнях — від мікроекономічного до національного і світового.

Монографію В. Куриляк „Менеджмент: міжцивілізаційні і міжкультурні основи” буде слушно віднести до праць такого роду, в яких досліджуються невідкладні завдання, розв’язання яких забезпечує формування теоретико-методологічних засад орієнтації міжнародного менеджменту на використання досягнень сучасної цивілізації. Автор концентрує увагу на вирішенні проблем посилення ролі гуманітарних факторів у розвитку економічного прогресу, органічного включення цивілізаційних і міжкультурних факторів до системи глобального управління та розробки комплексу методів міжнародного менеджменту в умовах формування принципово нового, інтегрального укладу в системі взаємовідносин людини із самим собою і факторами зовнішнього середовища.

Ознайомлення з монографією засвідчує, що вона становить помітний доробок у сфері осмислення ролі цивілізаційно-культурних факторів розвитку світової економіки та її складових — національних економік. Монографія розкриває також проблеми міжнародного менеджменту в аспектах інтернаціоналізації економіки, міжкультурної взаємодії в системі економічних відносин. Вихід цієї значущої праці закладає основу для формування нового напрямку у сфері економіки, який об’єднає досягнення різних наук в системі менеджменту.

Монографія складається з шести розділів, що за логікою матеріалу згруповано у три частини. Перша частина присвячена цивілізаційно-культурним засадам глобальної економічної інтеграції. У першому розділі цієї частини досліджуються соціокультурні фактори в

системі менеджменту. Автор поставила перед собою завдання визначити глобальний цивілізаційний ландшафт світової економіки, розкрити місце і зміст міжнародного менеджменту в процесах інтернаціоналізації та економічної інтеграції з огляду на культурницький фактор розвитку глобальної економіки. При цьому визначаються якісно нові події, що формують глобальний цивілізаційний ландшафт світової економіки: крах системи планової економіки СРСР і Центральної та Східної Європи; економічні реформи в Китаї та Індії; експортоорієнтовані стратегії економічного зростання у Східній Азії; нагромадження величезних валютних резервів у країнах, що розвиваються; формування у розвинутих країнах боргової та ігрової економіки; світова фінансова та економічна криза; енергетичні війни в Європі; самопроголошення Великої двадцятки; формування п’ятої світової економічної системи.

Читач, безумовно, зацікавиться також оцінкою автором ідей і тенденцій, що формують новий цивілізаційний ландшафт світової економіки. У книзі особлива увага приділена міжнародній політичній економії; відповідальній глобалізації, що орієнтована на багатополярність зростання; збалансованому економічному зростанню на основі великої кількості полюсів зростання; глокалізації, теорії достатку і домінування середнього класу; переходу влади без опори у великих фірмах від акціонерів до найманих менеджерів („техноструктури”) або посиленню ролі кваліфікованого персоналу порівняно з власниками капіталу; розширенню сфери використання планових методів і паралельне з ринковими їх застосування; формуванню нового світового порядку і світового уряду; економіці знань. Автор розвиває погляд, що попри ймовірність різних варіантів економіко-цивілізаційного розвитку України, в ній поступово отримують перевагу західні цінності, передусім у зв’язку з переважанням у країні базових рис західного менталітету.

У другому розділі „Довіра в інтегрованій світовій економіці” введено категорію довіри до системи економічних взаємин. Автор доводить, що довіру треба розглядати як один із найбільш важливих ресурсів еко-

---

<sup>1</sup> Куриляк В. Менеджмент: міжцивілізаційні і міжкультурні основи : монографія / вступне слово д-ра екон. наук, проф. С. І. Юрія. — К. : Кондор, 2010. — 482 с.

номіки. В умовах довіри до уряду та вірі у надійність національної, а тим більше глобальної економічної системи суттєво зменшується потреба в обігових коштах, що необхідні для здійснення бізнес-процесів; наявність довіри є основою для оптимізації витрат на страхування ризиків і вартості антикризових заходів. Розглядаючи довіру в якості елемента людського капіталу, у монографії показано, що її накопичення потребує певного часу і, як правило, немало. У роботі доведено, що уроком зі світової фінансової кризи є необхідність пошуку нових організаційних форм розвитку ринкової інфраструктури, що створювали б атмосферу довіри і спокою для ведення бізнесу і здійснення інвестицій. У цьому зв'язку аналізуються можливості розповсюдження закордонного досвіду щодо гарантування „токсичних відходів — toxic assets” — фінансового сміттевого кошика, що має бути профінансовано платниками податків, та реалізації ідеї створення „поганого банку — bad bank” — державного фінансового інституту зі зкуповування й акумуляції проблемних кредитів приватних банків. Досліджуючи валютно-фінансовий ринок України, автор виходить з того, що радикальним методом повернення довіри до банківської системи є реформаторський. Це пов'язується з побудовою новітньої банківської моделі, яка повинна мати механізми, що забезпечують функціонування системи за умов мінімальних ризиків. Особливе місце в них відводиться страховим і державним інституціям.

Третій розділ „Теоретичні основи менеджменту глобального простору” присвячений системному дослідженню управлінських аспектів міжнародної економічної діяльності. Аналізуючи праці А. Сміта, Д. Рікардо, М. Кассона, В. Леонтьєва, М. Портера, Т. Левіта, М. Поснера, Г. Гауфбауера, Р. Алібера, С. Хаймера, Р. Кейвза, С. Кнікербокера, Г. Джонсона, І. Грехема, Р. Вернона, Я. Ахароні, автор розвиває концепцію менеджменту міжнародного підприємництва. За монографією, здатність діяти в міжнародному масштабі і досягати конкурентних переваг в інших країнах порівняно з місцевими підприємствами залежить від факторних умов; умов пропозиції; наявності суміжних і підтримуючих галузей у середині країни, конкурентоспроможних на міжнародних ринках; підприємницької стратегії, структури і конкуренції.

До сильних місць монографії віднесемо включення в головні напрямки міжнародного менеджменту взаємин між материнською і дочірньою організаціями на світовому ринку з огляду на те, що підвищення рівня інтернаціоналізації певного підприємства потребує реорганізаційних заходів, що впливають і на структуру де-юре, і на структуру де-факто. У зв'язку з цим виокремлюються диференційована

організаційна структура з міжнародним відділом, інтегрована функціональна, продуктова і регіональна структури та матрична структура в аспектах підприємницької стратегії.

Дослідження четвертого розділу присвячені організації діяльності підприємства з іноземним капіталом. Головна увага дослідника сконцентрована на виявленні тенденцій організаційних перетворень транснаціональних компаній, менеджменті персоналу ТНК і на іноземному дочірньому підприємстві та взаємодії ТНК з національними і наднаціональними організаціями. Наразі, стверджується в монографії, традиційні структурні координаційні інструменти у межах інтегрованих мережевих структур потрібно замінити на „м'якіші” — персональні інструменти координації, що демонструють більшу ефективність для вирішення організаційних завдань, пов'язаних з транснаціональною стратегією. До них віднесено такі, як: інтернаціонально організований розвиток персоналу, міжнародна кар'єра, організація міжнародних органів прийняття рішень, зорієнтована на підприємство політика оплати праці, диференціація ролей між материнською і дочірніми організаціями та розвиток синергічної організаційної культури. Підходи до менеджменту персоналу ТНК, дочірніх компаній та підприємств з іноземним капіталом становить суттєву частину змісту новизни монографії. Автор розкриває аспекти пристосування інструментів політики персоналу до відповідних національних умов, стандартизації у світовому масштабі основ персональної політики та інструментів, міжкультурної компетентності управлінських кадрів.

У п'ятому розділі монографії „Економіка міжкультурних процесів” чітко простежується спроба розкрити і знайти рішення ефективного впливу культури на розвиток економічних процесів. Вихідною ідеєю автора є те, що традиції і звички, які притаманні окремим етносам, релігійним конфесіям і групам населення більшою мірою впливають на поведінку людей, ніж примітивне переслідування особистої користі, а недооцінкою фактору культури визначається економічне відставання країн, що розвиваються від розвинутих країн. Заслугує на увагу детальний аналіз культурних вимірів в аспектах формування міжкультурного менеджменту, зокрема дистанції влади, уникнення невпевненості, чоловічого та жіночого начал, індивідуалізму і колективізму. Воно логічно пов'язується з ключовими питаннями міжнародного і міжкультурного маркетингу з погляду застосування національної і регіональної стратегії диференціації та розробки альтернатив міжнародної маркетингової комунікації і продуктової політики.

У шостому розділі „Розвиток методів міжкультурного менеджменту фірми” здійснюється обґрунту-

---

вання методологічних основ управління в умовах багатокультурного середовища. Автор починає його з викладу результатів розробки сукупності прийомів вивчення ринку і методів створення рекламних комунікацій. Важливим моментом є те, що в книзі формулюються базисні принципи культури мотивації і лідерства в системі менеджменту прийняття рішень і засоби їх реалізації та всебічно розглядаються міжкультурні норми ведення переговорів. Відзначається, що важливими відмінностями у веденні переговорів між країнами є суспільне значення і ступінь підготовленості до переговорів; відносний акцент на завданнях, а основний — на міжособистісних стосунках; використання загальних принципів, а не часткових аспектів; кількість присутніх осіб і ступінь їхнього впливу.

Відзначимо, що в монографії порушено проблематику інтернаціональних команд на міжнародному підприємстві, яка практично залишається поза увагою українських науковців. Проте під час здійснення важливих проектів, до яких залучено фахівців із різних країн, часто виникають непорозуміння, що потребують використання спеціальних методів менеджменту. У роботі зазначається, що добираючи команду членів, передусім потрібно враховувати ставлення до ієрархічної влади; відповідність схем дій та їхніх складових (формулювання мети, стратегічна орієнтація і мотивація); ставлення до часу; шляхи вирішення конфліктів; спосіб вираження почуттів. Важливо розглядати, який саме досвід мають його члени і як його

можна використовувати для налагодження співпраці в інтернаціональній команді.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що рецензована робота має високий науковий рівень, матеріал подано чітко й логічно, а її автор володіє тонкощами означеної в ній теми. Без сумніву, монографія В. Є. Куриляк робить помітний внесок у вирішення проблеми менеджменту цивілізаційних і міжкультурних процесів і в аспектах управління економікою, і в аспектах управління власне цими процесами.

Поряд з безумовним успіхом автора поза її увагою залишилися деякі питання, які доцільно було б розглянути у монографічному дослідженні. Це, насамперед, проблема перспектив сучасних цивілізацій у XXI столітті, особливо у його другій половині. Доцільно було б детальніше проаналізувати концептуальні засади та функціональну архітектуру формування нової моделі глобального економічного порядку. Проте автор має достатній науковий творчий потенціал і в майбутніх працях зможе розкрити питання, яким, на думку рецензента, приділено недостатньо уваги.

Рецензована монографія буде корисною і економістам-дослідникам, і менеджерам всіх рівнів та сфер управління.

*М. Білопольський,  
доктор економічних наук, професор,  
Приазовського державного технічного університету*