

введення інновацій, перебудова системи постачання і збуту, перегляд цінової політики й методів просування товарів на ринок, що вимагатиме значних обсягів додаткових ресурсів. Разом операційне реструктурування, що приводить до зростання ефективності виробництва, та фінансове реструктурування, що створює оптимальні умови залучення додаткових коштів, дають змогу підприємству цілком пристосуватись до зовнішнього середовища, істотно підвищити свою ринкову привабливість.

Слід зазначити, що фінансова реструктуризація, на відміну від операційної, у більшості випадків означає встановлення та дотримання загальних правил, які можна застосувати до різних компаній, так як основи фінансів, обліку й права на підприємствах різних типів відрізняються не дуже суттєво. Завдяки цьому створюється можливість для формалізації і наукового обґрунтування методів та інструментів фінансового реструктурування [5].

Наголошуючи на стратегічності забезпечення конкурентоздатності підприємства, Спіріна М. розглядає фінансовий стан і особливо фінансову стійкість підприємств – як засіб управління конкурентоздатності підприємства на перспективу [3].

З нашої точки зору, вплив фінансових факторів на забезпечення конкурентоздатності підприємства треба розглядати дещо ширше, і засобом управління конкурентоздатності вважати не фінансовий стан і фінансову стійкість підприємства, а фінансову реструктуризацію, яка безпосередньо призводить до задовільного фінансового стану і підвищення фінансової стійкості. Фінансовий стан треба вважати одним з показників конкурентоздатності, що і роблять дослідники в наукових працях, присвячених проблемі інтегральної оцінки конкурентоздатності [2].

Щодо показника конкурентоздатності товару, який поряд з фінансовими показниками також включається до інтегрального показника конкурентоздатності підприємства, то фінансова реструктуризація має вплив і на нього, хоч і непрямий. Це відбувається через сприяння фінансовою реструктуризацією іншим реструктуризаційним заходам, дозволяючи спрямовувати додаткові кошти на впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, технологій виробництва продукції, що відбивається на якості та вартості виробництва товару.

Висновки. Підсумовуючи викладене, слід зауважити, що в українській нормативній базі реструктуризація пов'язується з антикризовими оздоровчими заходами, а фінансова реструктуризація пропонується як захід, спрямований тільки на уникнення повної неплатоспроможності, а не на покращення її просто за нормальних умов функціонування підприємства. Таким чином, підхід до реструктуризації виявляється обмеженим, його основу складає санаційна реструктуризація, що розглядається як комплекс заходів надзвичайного характеру, спрямованих на виживання підприємств в умовах кризи і пов'язана, як правило, зі згортанням виробництва, скороченням використовуваних ресурсів, зменшенням фізичних розмірів підприємства. Така ситуація видається неприпустимою, адже реструктуризації підлягають не лише збиткові підприємства, а й високорентабельні, а зміна фінансової структури має провадитись і в стані підприємства, далекому від кризового, що зможе сприяти покращенню конкурентоздатності підприємства.

#### Джерела та література

1. Горбачев В., Макаров В. Производственно финансовая реструктуризация предприятия: методология и практика / Под ред. Макарова В.В. – СПб.:Изд-во СПб ГУЭФ, 2001.– 173 С.
2. Савчук С. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбы: проблема корректного использования показателей // Актуальные проблемы экономики. – 2004. – №6. – с 124-131.
3. Спіріна М. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №8. – с 176-182.
4. Тараш Л. О механизмах реструктуризации акционерных обществ // Экономика промышленности. – 2003. – № 1. – с 21-27.
5. Тинний І. Фінансова реструктуризація підприємств промислового сектора в Україні // Банківська справа. – 1999. – №2. – с 40-47.

#### Белашапка В.А.

### РОЛЬ ПОЗИЦИИ В СИСТЕМЕ ЛИЧНОСТНЫХ ФАКТОРОВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

**Введение.** Традиционно ключевыми критериями принятия решений по подбору руководящих кадров являются стаж работы, подтвержденные соответствующими дипломами и сертификатами управленческие знания и навыки, а также способности менеджеров. При этом “за кадром” часто остается еще один важнейший личностный фактор управленческой результативности – позиция (установки) менеджера.

**Постановка задачи.** Работы ведущих исследователей практики менеджмента, включая П. Друкера [1], М. Ке де Ври [2], Г. Минтцберга [3], Дж. Ньюстрона и К. Дэвис [4] уделяют внимание поведенческим компонентам эффективного менеджмента. Вместе с тем, вопросы формирования позиции, динамики ее проявления, а также функций, которые она выполняют, еще не получили надлежащей проработки.

Целью данной статьи является определение подходов, направленных на разработку методической базы

принятия кадровых решений, учитывающих тенденции и закономерности в развитии и результативности международных менеджеров.

**Результаты.** Дж. Ньюстром и К. Дэвис определяют позицию/установки (attitude) как "... ощущения, чувства и убеждения, в значительной мере определяющие восприятие человеком внешней среды, побуждающие его к планированию определенных действий и поступкам" [4].

Безусловно, в позиции находят свое отражение навыки и способности менеджера. Управленец, который не способен справиться с порученной задачей, имеет выбор – признать это и попросить помощь или, наоборот, попытаться сделать все, чтобы скрыть, в чем на самом деле состоит проблема. Выбор менеджера в данной ситуации – это проявление его позиции.

На позицию менеджера в значительной степени влияют также его потребности и побуждения, ценности, а также мотивация. Среди многих известных дефиниций наиболее точным выглядит понимание мотивации как силы, побуждающей человека к определенным действиям. Достаточно часто термины "мотивация" и "стимулирование" отождествляются. Однако следует помнить, что стимул – это внешнее воздействие на человека. Мотив же действует изнутри. Задача руководителя – правильно соединить стимулы с мотивами своих подчиненных.

Из большого разнообразия теоретических моделей мотивации, которые руководители могут использовать при анализе этих и подобных ситуаций, особо следует выделить модель ожиданий или модель Врума. Наибольший вклад в ее разработку внес более сорока лет назад В. Врум, чуть позднее модель была дополнена усилиями Л. Портер и Э. Лоурер. По В. Вруму [5], мотивация является итоговым результатом взаимодействия трех факторов: 1) насколько сильно желание индивида получить вознаграждение (валентность), 2) оценка вероятности, что прикладываемые усилия приведут к нужному результату (ожидание), 3) прогноза того, что достижение поставленной цели будет достойно вознаграждено (инструментальность).

Инструментальность (один из факторов модели Врума) неразрывно связана со спецификой организационного контекста. Неуверенность менеджера в том, что с ним поступят честно и выполнят взятые обязательства по итогам работы, редко возникает на пустом месте. Моделируя свое поведение, менеджер не может игнорировать накопившуюся статистику или опыт взаимоотношений. Причем в сферу внимания попадает не только то, как руководство поступало с ним лично. Отношение к коллегам также берется в расчет.

Руководители должны помнить, утверждает С. Адамс, что люди всегда будут оценивать беспристрастность их действий, сравнивая результаты своего участия в выполнении заданий с прилагаемыми для их достижения усилиями. И, самое главное, они будут сопоставлять полученную пропорцию (далеко не всегда абсолютный уровень вознаграждения) с аналогичными пропорциями других людей [6].

Идею о том, что мотивационные побуждения человека есть результат воздействия его культурной среды, отстаивал и Д. Макклеланд. Он предложил свою систему классификации побуждений и выделил три доминирующих внутренних импульса (побуждений): 1) побуждения к достижениям; 2) побуждения к принадлежности к группе и 3) побуждения к обладанию властью [7].

Таким образом, анализируя позицию/установки менеджера, следует принять во внимание его потребности и побуждения, ценности, мотивы, а также специфику внутренней ситуации в организации. Для лучшего понимания динамики проявления позиции полезно выделить три ее основных компонента – когнитивный, аффективный (эмоциональный) и поведенческий. "Мне важно, чтобы руководитель был справедлив" или "Мой руководитель относится ко мне очень несправедливо" – примеры проявления когнитивного компонента. "Мне не нравится мой руководитель" – здесь уже подключается аффективная (эмоциональная) составляющая. И, наконец, "Я собираюсь увольняться" – иллюстрация поведенческого компонента. Все эти три компонента определяют позицию человека и, в свою очередь, позиция определяет каждого из них.

Влияние позиции/установок менеджера на его результативность в организации, требует также учета четыре важнейших функции, которые они часто выполняют. Во-первых, позиция менеджера может защищать его от информации, способной нанести психологический ущерб. "Я не удобен для своего руководителя, потому что я часто его критикую, и как бы я не старался, результаты моей работы никогда не будут достойно оценены" – таким образом может утешать себя менеджер в связи с неблагоприятностью вышестоящего руководителя. Постепенно, однако, такая установка может укорениться и стать оправданием снижения результативности, а также поводом для игнорирования всякой, в том числе объективной, критики.

Во-вторых, позиция менеджера может служить средством выражения его ценностей. "Каждый департамент компании должен развивать дух единства и командной работы, которым уже два года пронизана работа нашего подразделения" – фраза, ярко отражающая эту функцию позиции.

В-третьих, позиция позволяет менеджерам объяснять некоторые явления в окружающей их деловой среде. "Этот поставщик уже привык так работать, другого подхода нам от него ожидать нельзя" – в очевидной субъективности такого высказывания и проявляется указанная роль позиции.

Наконец, позиция исполняет роль социальной адаптации менеджера. "Наверное, я должен согласиться с этими задачами. Таким образом, я смогу использовать возможность продвижения в связи с планирующимся переходом Василенко в другую компанию" – эти размышления весьма красноречиво говорят о позиции менеджера. Особенно, если целесообразность или правомерность поставленной задачи изначально вызвали у него определенные сомнения.

Говоря о причинах изменения места работы, многие менеджеры ссылаются на несовместимость своих взглядов с позицией (убеждениями) бывших работодателей. При этом часто менеджеры не могут объяснить причины тех или иных действий вышестоящих руководителей. Проблема, однако, заключается еще и в том, что для менеджеров самых разных уровней загадкой становятся некоторые моменты в своем собственном поведении.

“Проведя много лет за изучением поведения управленцев высшего звена, - пишет профессор INSEAD М. Кэ де Ври, выполняющий свои исследования на стыке менеджмента и клинической психологии, - я пришел к выводу, что их поведение – это не только то, что может видеть наблюдатель... У всех нас есть фасад, образ, публичное “я”. Мир видит то, что делает эта “личина”, но внутри, там, где прячется личное “я”, может происходить что-то совсем другое. Публичное “я”, которым мы делимся с другими, мало похоже на личное “я”, настолько личное, что даже мы едва знаем его... Руководители не всегда ведут себя рационально (точнее так рационально, как нам кажется), они не всегда знают, почему они делают то, что делают, и не всегда они дают реальный ответ, если их спрашивают, предпочитая рационалистическое обоснование. Многие из того, что они делают, либо находится за пределами сознания, либо не предназначено для публичного потребления” [2].

М. Кэ де Ври и его коллега Д. Миллер говорят о так называемом дисфункциональном лидерстве в менеджменте. К его наиболее типичным проявлениям относят стремление руководителей избегать конфликтов (многим лидерам жизненно необходимы одобрение и любовь окружающих), третирование подчиненных, микроменеджмент, маниакальное поведение, недоступность и интриганство [8].

У каждого менеджера, считают психологи, есть свои предпосылки к дисфункциональному лидерству. Многие из этих предпосылок коренятся в раннем детстве, во взаимоотношениях с близкими в то время людьми. Для того чтобы понять себя и своих коллег, менеджеры должны помнить о существовании эффекта переноса[9].

Две наиболее часто встречающиеся модели переноса – идеализация и отражение. Идеализация выражается в поиске людей, которыми можно восхищаться в надежде, что отождествление себя с предметом восхищения позволит получить хотя бы небольшую часть его славы. Отражение проявляется в стремлении получить желаемую ответную реакцию, признание наших талантов, а также значимости того, что мы делаем [2].

Как показывает Л. Офферман пренебрежение менеджера к фактам и причинам дисфункциональности своего поведения, часто приводит к токсичности его подчиненных. Офферман приводит примеры известных руководителей, в частности президента США Дж. Кеннеди, которые постепенно стали заложниками высокообразованных и хорошо объединенных советников. В других случаях, серьезные проблемы возникали у лидеров, окружавших себя льстивыми помощниками, блокирующими доступ к пониманию реального положения дел [10].

Проведенные нами исследования показывают, что недостаточная результативность менеджера может быть связана с тем, что он: 1) не знает, как достичь нужного результата (ввиду недостатка соответствующих знаний и навыков); 2) не может в принципе этого сделать (не обладая некоторыми необходимыми для решения именно этой задачи способностями); или 3) не желает решать эту задачу (выражая тем самым свое отношение к делу или позицию) [10].

На основании анализа как отечественной, так и мировой практики, следует отметить: каждый из элементов “треугольника менеджера” (рис.1) имеет различную степень важности с точки зрения своего влияния на результаты[11]. Как показывают наблюдения, соотношение, которое наиболее точно отражает особенности работы менеджеров высшего звена, составляет 10:30:60.

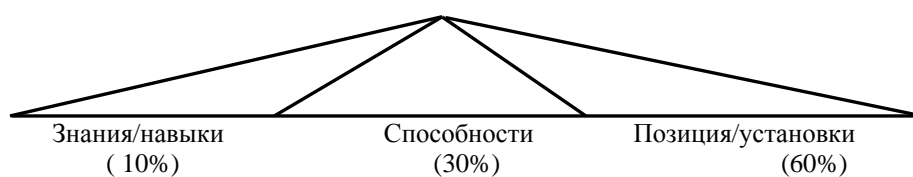


Рис.1. “Треугольник менеджера”

**Источник:** Белошакпа В.А., На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой результативности. – К.: Агентство “Стандарт”, 2005.

Доминирующая роль позиции (установок) менеджера еще больше актуализируется в управленческой деятельности в международном бизнесе. Проведенные исследования различий требований к менеджерам, которые предъявляет работа в международных корпорациях и в компаниях, работающих внутри стран базирования, позволяют выделить следующий набор необходимых качеств (характеристик) для эффективного международного менеджера:

- 1) открытость мышления и гибкость в тактике поведения (менеджер способен жить и работать в различных ситуациях с различными типами людей, а также желает и умеет слышать других людей, их идеи и подходы);
- 2) культурный интерес и чувствительность (менеджер уважает другие культуры, точки зрения людей, их представляющих; проявляет желание понять, как живут и работают другие люди; заинтересован адаптироваться к выявленным различиям, проявляет эмпатию);
- 3) готовность решать комплексные управленческие задачи (менеджер рассматривает множество факторов, связанных с той или иной проблемой; может ориентироваться и принимать решения в условиях неопределенности; терпелив; может выявлять взаимосвязи между событиями; готов к принятию рисков);

- 4) оптимістичність і енергичність (менеджер приймає виклики; старанно намагається бути креативним і бачити позитивні сторони речей; має високий рівень фізичної і емоційної енергії; здатен впоратися зі стресом);
- 5) щирість і чесність (менеджер веде себе природно, послідовно, викликаючи довіру);
- 6) стабільна особиста життя (менеджер сформував і підтримує стресостійкі особисті стосунки, зазвичай сімейні, підтримуючі його в виконанні обов'язків, пов'язаних з роботою);
- 7) наявність цінних технічних або ділових навичок (менеджер має технічний, управлінський або інший досвід, достатній для підтвердження своєї компетентності).

**Висновки.** Не випадково, що орієнтовані на по-настоящему видатні результати топ-менеджери головним правилом кадрової політики вважають “намагати по позиції, навчати навичкам” (hire for attitude, train for skills). Так поводить керівник British Petroleum Джон Брауні, так діяв легендарний Джек Уелч, двадцять років перебування якого на посаді президента General Electric стали настільки культом управлінської результативності. Так всі в більшій мірі схильні мислити і керівники провідних українських компаній, розуміючи важливість поєднання особистих і організаційних умов для досягнення високих стандартів ефективності.

### Істочники і література

1. P. Drucker, Management Challenges for 21<sup>st</sup> Century, New York: Harper Collins Publishers, 1999.
2. M. Kets de Vries, The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise, London: Financial Times Prentice Hall, 2001.
3. H. Mintzberg, Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2004, p.313.
4. J. Newstrom, K. Davis, Organizational Behavior: Human Behavior at Work, Boston: McGraw Hill, 1997.
5. V. Vroom, Work and Motivation, New York: John Wiley & Sons, 1964.
6. S. Adams, “Inequity in Social Exchange”, L. Berkowitz (ed.), Advances in Experimental Social Psychology, vol. 2, New York: Academic Press, 1965, pp. 267-299.
7. D. McClelland, The Achieving Society, New York: Van Nostrand Company, 1961.
8. M. Kets de Vries, D. Miller, Unstable at the Top, New York: New American Library, 1988.
9. M. Maccoby, “Why People Follow the Leader: The Power of Transference”, Harvard Business Review, September 2004, pp.76-86.
10. L. Offermann, “When Followers Become Toxic”, Harvard Business Review, January 2004, pp.55-60.
11. Белошапка В. А., На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой результативности. – К.: Агентство “Стандарт”, 2005.
12. L. Offermann, “When Followers Become Toxic”, Harvard Business Review, January 2004, pp.55-60.

### Кальченко Т.В.

## ГЛОБАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР І НОВІТНЯ КАРТОГРАФІЯ СВІТУ

**Вступ** Стратегічне планування у гео економічному просторі є не просто процесом визначення оптимального рівня інтернаціоналізації з використанням переваг міжнародного (міжнаціонального) розподілу праці. Національна зовнішньоекономічна стратегія на сьогодні не повинна обмежуватися формуванням зовнішньоторговельних доктрин, а орієнтуватися на траєкторії глобальних інтернаціоналізованих відтворювальних ядер (ІВЯ), що проходять кризу різні економічні системи, враховувати мотиви, за якими ІВЯ “виривають” ті чи інші анклавні для участі в цих ядрах (циклах). *Не кон'юнктура світових ринків, а стратегія у гео економічному просторі визначає успіх та життєспроможність цілих національних анклавів.*

На рубежі ХХ-ХХІ століття відбулися феноменальні зрушення. Грандіозні “тектонічні” розломи, переконаність систем, що традиційно сприймалися як стійкі, розпад масштабних регіональних структур і зародження нових держав, формування стратегічних альянсів тощо – все це позначилося на виробленні певних заходів і норм поведінки, яких повинні дотримуватися в цих умовах національні і наднаціональні структури, що народилися.

**Постановка задачі.** В даній ситуації з особливою гостротою постає питання про пошук абсолютно нових підходів і моделей для прийняття довготермінових стратегічних рішень. При цьому слід враховувати, що прийняття рішень, які мають відношення до стратегічних напрямків розвитку держави у ХХІ столітті, ускладнюється тим, що цей процес є тісно пов'язаним не тільки з тенденціями, що важко передбачити в середині національних структур, але і зі змістом наднаціональних зрушень у валютно-фінансовій, кредитній, інвестиційній, інноваційно-відтворювальній, соціальній, культурній та інших сферах. Вирішення цієї проблематики знаходиться у площині виявлення та ідентифікації тих полів, завдяки використанню яких можна не тільки показово продемонструвати розвиток основних процесів та тенденцій сучасного світоустрою, але і, виходячи з багатфакторності світової системи, приймати стратегічні рішення. Проте це, в свою чергу, вимагає обґрунтування характеру і логіки побудови подібного поля, в якості якого ми розглянемо далі гео економічний атлас світу в інтерпретації Е.Г.Кочетова. Його побудова є зумовленою новітньою структурою суспільного розподілу праці, виникненням його нових форм, що відрізняються за змістом від міжнародного, міждержавного розподілу праці, формуванням нових суб'єктів глобального бізнесу, які реалізують власні інтереси в суто економічній площині тощо. Ці принципи передумови є засадами для розуміння фундаментальної бази, що визначає нанесення економічних кордонів на світову політичну карту,