

ФАКТОРИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

У статті розкрито сутність основних понять та подано характеристики основних факторів професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі. Визначено пріоритетні напрями та інструменти управління професійним розвитком менеджерів міжнародних компаній.

Ключові слова: міжнародний бізнес, професійний розвиток менеджера, управлінські компетенції, управлінський досвід, фактори професійного розвитку.

I. Вступ

Міжнародний бізнес будується на репутації та професійних навичках. Усі міжнародні компанії світу висувають усе більш жорсткі вимоги до своїх керівників. Так, зокрема, вони повинні стати більш умілими щодо забезпечення ефективного функціонування організації в непередбачуваному та постійно змінюваному майбутньому. Незмінною є тільки постійність змін. Якість менеджменту стає найважливішим чинником конкурентоспроможності й розвитку міжнародних компаній на сучасному етапі. Менеджерам у міжнародному бізнесі необхідно досягнути певного рівня управлінської кваліфікації. Вони мають розвивати в собі установки, здібності та вміння, які дадуть їм змогу чітко та ефективно здійснювати управління.

Оскільки входження України у глобальний економічний простір супроводжується постійним зростанням темпу змін, ускладненням проблем менеджменту, загостренням конкуренції, то невід'ємною складовою розвитку українських підприємств також стають певні трансформації системи менеджменту. Для забезпечення інноваційного прориву в розвитку економіки України необхідний перехід на якісно новий рівень управління. Це зумовлює формування нового типу менеджерів, які мають системне, нестандартне та стратегічне мислення і здатні до застосування сучасної філософії управління.

Практики міжнародного бізнесу визначають, що якщо у XIX ст. основна боротьба йшла за землю, у XX ст. – за промислові активи та природні ресурси, то в XXI ст. основна війна вестиметься за найкращі кадри. Отже, перед керівниками міжнародних ком-

паній постає питання, як створити систему, котра приваблювала б найкращих [4].

Зарубіжні дослідники М. Вудкок та Д. Френсіс встановили, що для успішного ведення міжнародного бізнесу сучасні менеджери повинні мати певні навички та здібності, виконувати певні функції, створювати можливості налагодження комунікацій з іншими людьми [3]. Вітчизняні науковці, зокрема В. Білошапка, Ю. Кулик, підкреслюють, що становлення менеджерів міжнародних компаній відбувається, насамперед, завдяки успішному оволодінню професійними управлінськими компетенціями [1; 5].

На думку українських учених, однією з головних умов зростання конкурентоспроможності міжнародних компаній на світовому ринку є спрямування організаційних ресурсів у сферу професійного розвитку менеджерів, а саме на програми, які мають чіткі цілі і структуру розвитку, створену самими менеджерами і їхніми безпосередніми керівниками, що заздалегідь сплановані і знаходяться в компетенції топ-менеджерів.

II. Постановка завдання:

- розкрити сутність понять “професійний розвиток менеджера”, “управлінська результативність”, “управлінські компетенції”;
- надати характеристику основних факторів професійного розвитку та оцінити міру їх впливу на професійне становлення менеджерів у міжнародному бізнесі;
- запропонувати пріоритетні напрями та інструменти управління професійним розвитком менеджерів у міжнародному бізнесі.

III. Результати

Професійний розвиток визначають по-різному: 1) це процес, у результаті якого людині вдається зберегти якість та рівень

своїх професійних навичок і вмінь протягом усього свого життя (тобто лише позитивні, прогресивні зміни); 2) це не тільки придбання та удосконалення, а й втрати, руйнування, деструкція [6].

Також під професійним розвитком розуміють професію або професійну діяльність у контексті життєвого розвитку. При цьому можливі три аспекти розгляду поняття:

1) в інституційному сенсі: кар'єра як формально-бюрократично організоване та ієрархічно упорядковане взаємовідношення діяльностей, позицій, роботи всередині соціальної організації або професійної сфери;

2) в об'єктивному сенсі: кар'єра як фактична, об'єктивно встановлена якість позицій, які індивід займає протягом свого професійного життя;

3) у суб'єктивному сенсі: кар'єра визначається сприйняттям та формуванням у індивіда зразків для пересування позиціями або професіями в контексті його життя, особливо під кутом зору суб'єктивної єдності окремих кроків або фаз розвитку життя.

Однак у зв'язку із суттєвими змінами в глобальному економічному середовищі мова йде про формування нового поняття кар'єри, а отже, це буде впливати і на зміст поняття "професійний розвиток" [10, с. 2]. Ці процеси є особливо помітними в економічно розвинених країнах, однак вони потребують осмислення і в українському науковому та освітньому середовищі для того, щоб мати можливість формувати генерацію професіоналів, конкурентоспроможних у міжнародному бізнесі.

У межах цієї статті під професійним розвитком менеджера будемо розуміти спрямований, прогресивний, закономірний процес формування певних управлінських компетенцій та їх реалізації у власному управлінському досвіді для досягнення особистісних професійних цілей та управлінських цілей, поставлених перед цим менеджером.

Таке визначення тісно пов'язане з ефективністю діяльності менеджера в міжнародному бізнесі та дає можливість відповісти на такі запитання:

1) що саме формується в процесі професійного розвитку? (Управлінські компетенції або професійно важливі якості).

2) коли формується? (На різних стадіях розвитку професіонала в міжнародному бізнесі).

3) ким формується? (Триєдине поєднання зусиль особистості, освітніх закладів та безпосередньо міжнародних компаній).

У 15-му Щорічному опитуванні керівників найбільших компаній світу, підготовленому найбільшою міжнародною консалтинговою компанією PricewaterhouseCoopers, брали участь більше ніж 1250 керівників компаній з 60 країн. За даними дослідження, пошук кваліфікованих кадрів та утримання ключових співробітників є основною проблемою для міжнародних компаній (43% респондентів відзначили, що процес підбору персоналу ускладнився) [8, с. 21].

На першому місці серед особистісних пріоритетів з планування робочого часу представники вищого керівництва визначили бажання приділяти більше часу розвитку перспективних кадрів і навичок ефективного управління, а також проведення зустрічей з клієнтами (66% респондентів). Серед інших пріоритетів керівники називали підвищення ефективності діяльності організації (62%), формулювання стратегії та управління ризиками (54%) і розвиток зарубіжної діяльності компаній (40%) [8, с. 3].

Джерелом інформації щодо ефективних підходів у професійному розвитку керівників міжнародних компаній можна вважати різноманітні рейтинги роботодавців. Серед спеціалізованих рейтингів, які визначають найкращі компанії в розвитку бізнес-лідерів, найбільш відомими є рейтинги від Leadership Excellence та Hay Group (табл. 1).

Таблиця 1

Топ-10 міжнародних компаній, найкращих у професійному розвитку бізнес-лідерів

Місце	2011–2012 Найкращі програми розвитку лідерства серед великих компаній (більше ніж 2 тис. співробітників)*	2010 Best companies for leadership**
1	General Mills/GM Institute	General Electric (3)***
2	Ritz-Carlton Hotels	Procter & Gamble (5)
3	General Electric	Intel Corporation (9)
4	IBM	Siemens (188)
5	Procter & Gamble	Banco Santander (–)
6	CaridianBTC	Coca-Cola (101)
7	Microsoft	McDonald's Corporation (31)
8	Qualcomm	Accenture (8)****
9	Intel	Walmart (105)
10	Yahoo	Southwest Airlines (69)

* – Leadership Excellence [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.leaderexcel.com/best_ranking.html.

** – Hay Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.haygroup.com/BestCompaniesForLeadership/research-and-findings/global-top-20.aspx>.

*** – наведено місце в рейтингу "2011–2012 Крайні програми розвитку лідерства серед великих компаній".

**** – 8-ме місце серед великих консультативних компаній.

Останнім часом найбільші експортоорієнтовані компанії України запроваджують різні проекти, як тимчасові, так і постійно діючі, які спрямовані на підтримання конструктивної взаємодії та співпраці між цими компаніями (роботодавцями) та вищими навчальними закладами України (а в окремих випадках – і іноземними університетами) з метою підвищення якості підготовки майбутніх кадрів. Так, наприклад, провідна фінансово-промислова група України СКМ (“Систем Кепітал Менеджмент”), у якій домінують підприємства важкої промисловості (як за обсягами виробництва, так і за обсягами прибутку), активно співпрацює з профільними вищими навчальними закладами, що готують фахівців для відповідних секторів економіки [7]. Одним із проектів компанії, розробленим у рамках соціальної програми “Сучасна освіта”, є проект FormulaS. Цей проект передбачає проведення топ-менеджерами Групи СКМ майстер-класів для українських студентів, а основне його завдання полягає в тому, щоб дати студентам нові знання, які ґрунтуються на практичному досвіді [9].

Серед основних завдань у сфері управління кадрами топ-менеджери міжнародних компаній виділяють підбір та утримання менеджерів середньої ланки з великим потенціалом (50% респондентів, що працюють на розвинених ринках), прийом на роботу кваліфікованого виробничого персоналу (31% респондентів), молодих фахівців (30% респондентів) та керівників зарубіжних підрозділів компаній (21% респондентів) [8, с. 24].

Окремі вчені для позначення ефективності діяльності менеджерів використовують термін “управлінська результативність”, під яким розуміють рівень раціональності (ефективності) використання ресурсів для вирішення певних завдань, а також рівень доцільності цих завдань з урахуванням змісту та конкретних параметрів узятих менеджерами зобов’язань [1, с. 14].

Вимірювання управлінської результативності в міжнародних корпораціях мають інтегрувати:

- 1) реалізованість поставлених перед даним менеджером управлінських цілей і виконання узятих зобов’язань;
- 2) самооцінювання менеджером свого коефіцієнта корисної дії;
- 3) якість використання менеджером свого часу;
- 4) повторюваність зроблених управлінських помилок і готовність менеджера усунути не тільки симптоми, а й причини виникнення цих помилок [1, с. 14–15].

Розглянемо фактори, що впливають на управлінську результативність менеджерів у міжнародних компаніях (модель “6+1”).

I. Особистісні характеристики менеджера:

- 1) знання та навички менеджерів;
- 2) здібності менеджерів (здібність запам’ятовувати факти, здібність до аналізу, інтуїція, стійкість до стресу, здібність до навчання, здібність до лідерства);
- 3) позиція (attitude) менеджера (на неї значною мірою впливають його потреби й спонукання, цінності, мотивація; вона складається з трьох основних компонентів – когнітивного, афективного (емоційного) та поведінкового).

II. Основні організаційні фактори управлінської результативності:

- 4) інформація;
- 5) ресурси й інструменти;
- 6) система ОСК (оцінка – стимулювання – контроль).

III. Додатковий “фоновий” фактор:

- 7) ефективний розподіл відповідальності [1, с. 15].

Отже, для забезпечення більш високих результатів у міжнародному бізнесі менеджери можуть використовувати модель “6+1”. Таким чином, недостатня результативність менеджера в міжнародному бізнесі може бути пов’язана з тим, що він:

- 1) не знає, як досягти потрібного результату (через брак відповідних знань і навичок) – 10%;
- 2) не може в принципі цього зробити (не маючи деяких необхідних здібностей) – 30%;
- 3) не бажає забезпечувати результат (виражаючи тим самим своє ставлення до справи або позицію) – 60%.

Поширеною є точка зору, що на професійний розвиток менеджерів у міжнародному бізнесі впливають два основні фактори:

- 1) управлінські компетенції, які формуються із таких компонентів, як: знання, навички, здібності, позиція/установки (ставлення до окремих людей і подій) та поведінка;
- 2) управлінський досвід, що формується внаслідок виконання обов’язків у різноманітних подіях, які класифіковані в такі групи: робочі завдання, невдачі (подолання особистих життєвих стресів), взаємодія з керівниками, взаємодія з підлеглими, форс-мажорні кризові ситуації [1; 3; 5].

Українські вчені підкреслюють важливість ролі досвіду в професійному зростанні менеджерів міжнародних компаній. Тоді як знання і навички не справляють істотного впливу в процесі інтернаціоналізації професійного розвитку менеджерів, управлінський досвід відіграє важливу роль (майже 60%) у професійному становленні як українських, так і зарубіжних менеджерів міжнародних компаній [1, с. 20; 5, с. 11].

Виходячи з цього, основну увагу було приділено аналізу особливостей управлінського досвіду. Так, було визначено основні події, що

найбільшою мірою впливають на професійний розвиток менеджерів у міжнародному бізнесі:

- робочі завдання – 50% (організація нового виробництва, виведення бізнесу з кризи, реалізація інноваційного проекту, виконання нового завдання, перехід на посаду з більшим масштабом управлінської діяльності, перша робота, пов'язана з виконанням управлінських і контрольних функцій, отримання досвіду на першому місці роботи);
- невдачі – 24%;
- взаємодія з керівниками – 15%;
- взаємодія з підлеглими, форс-мажорні кризові ситуації – 11% [5, с. 11].

Найбільшу вагу серед подій, які сприяють розвитку досвіду управління менеджерів в економічно високорозвинених країнах, мають робочі завдання; в економічно низькорозвинених країнах – події, котрі пов'язані із взаємодією з керівниками.

Водночас, у міжнародному бізнесі важливими подіями, які справляють істотний вплив на професійний розвиток менеджерів, є виконання управлінських завдань в іноземній країні та взаємодії з людьми інших культур і національностей. Здатність до диверсифікованих поглядів та інтерпретацій, дуалізму/плюралізму міжкультурної взаємодії допомагає керівникам бути успішними в міжнародному бізнесі.

Глобальне мислення менеджера міжнародної компанії, насамперед, пов'язане з умінням аналізувати й використовувати фактори зростання результативності з урахуванням корпоративного й крос-культурного контекстів, що відображається у постійно оновлюваних практичних навичках взяття відповідальності за оптимізацію організаційного й управлінського розвитку та підтримки пріоритетів функціонування корпорації на локальному, регіональному і глобальному (міжрегіональному) рівнях [1, с. 21].

Значною мірою успіх професійного розвитку менеджера в міжнародному бізнесі забезпечує ділове спілкування. Культура професійного спілкування – це основа професійної та соціокультурної діяльності менеджера в міжнародному бізнесі, яку визначають сукупність ціннісних орієнтирів, норм професійної поведінки, дотримання загального і службового етикету у процесах міжсуб'єктної взаємодії на предметно-інформаційному та інтерактивному рівнях у прийнятті управлінських рішень [2, с. 9].

М. Вудкок та Д. Френсіс визначили 11 факторів, які впливають на управлінську діяльність у міжнародному бізнесі, та сформулювали основні навички та здібності, які повинні бути розвинуті в менеджера для досягнення високої управлінської результативності (табл. 2).

Таблиця 2

Фактори впливу на управлінську діяльність менеджерів у міжнародному бізнесі [3, с. 18–20]

Фактори впливу на управлінську діяльність	Навички та здатності для ефективного управління
Стреси, тиск та невизначеність потребують від менеджера розвитку здатності ефективно управляти собою та своїм часом	Здатність управляти собою
Ерозія традиційних цінностей та розлад особистісних переконань і цінностей потребують від менеджера здатності прояснити свої особистісні цінності	Сформовані особистісні цінності
Існування широкої можливості вибору потребує від менеджерів чітко визначити як цілі виконуваної роботи, так і власні цілі	Чіткі особистісні цілі
Організації не в змозі забезпечити всі можливості для навчання, яке потрібне сучасному керівникові, отже, кожен менеджер повинен сам постійно підтримувати власне зростання та розвиток	Акцент на постійне особистісне зростання
Проблеми зростають та ускладнюються, а засоби їх вирішення стають дедалі обмеженішими, що потребує від менеджера здатності вирішувати проблеми швидко та ефективно	Навички вирішення проблем
Постійна боротьба за ринки збуту, енергетичні ресурси та прибутковість роблять необхідним висування нових ідей та постійне пристосування, що потребує від менеджера бути винахідливим та здатним гнучко реагувати на зміну ситуації	Винахідливість та здатність до інновацій
Традиційні ієрархічні відносини ускладнюються, а це потребує від менеджера використання навичок впливу на оточуючих без застосування прямих наказів	Висока здатність впливати на оточуючих
Багато традиційних шкіл та методів управління вичерпали свої можливості й не відповідають викликам сучасного та майбутнього, а це потребує від менеджерів засвоєння нових, сучасних управлінських прийомів та підходів	Знання сучасних управлінських підходів
Великі витрати та труднощі пов'язані сьогодні з використанням найманих працівників, отже, від менеджера очікують більш вмілого використання людських ресурсів	Здатність керувати
Зростання масштабів змін потребує засвоєння нових навичок, розвитку нових підходів та боротьби з можливістю власного "застарівання", а для цього необхідне вміння допомогти іншим у швидкому вивченні нових методів та засвоєнні практичних навичок	Уміння навчати та розвивати підлеглих
Складні проблеми все більше потребують об'єднання зусиль декількох людей, які спільно реалізують рішення, отже, менеджер повинен уміти створювати та удосконалювати групи, які спроможні швидко ставати винахідливими та результативними	Здатність формувати та розвивати ефективні робочі групи

Однак, виходячи з наведеного визначення професійного розвитку (як циклічного процесу набуття управлінських компетенцій), управлінський досвід може розглядатися як один з механізмів набуття певних управлінських компетенцій і, таким чином, він є і фактором і, певною мірою, наслідком професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі.

Основними пріоритетами управління професійним розвитком менеджерів міжнародних компаній є:

- створення фундаменту для управлінського розвитку;
- активна цілеспрямована діяльність на подолання нових робочих викликів і випробувань;
- високий рівень стійкості до стресів;
- наполегливість;
- ефективне управління власним часом;
- уміння формувати команду;
- набуття управлінського досвіду за кордоном;
- ефективне делегування повноважень [1; 3; 5, с. 14].

Модель професіоналізації міжнародного менеджера включає в себе таке:

1) професіоналізм міжнародного менеджера визначається його талантом і акумульованим досвідом;

2) високий професіоналізм у менеджменті неможливий без взяття персональної відповідальності менеджера за свій розвиток;

3) ця відповідальність передбачає вибір і періодичний перегляд критеріїв власної успішності, а також контроль над ключовими процесами управління кар'єрою;

4) набуття міжнародним менеджером досвіду неможливе у відриві від контексту компанії, у якій він працює;

5) різні компанії можуть істотно відрізнятися одна від одної можливостями розвиваючого досвіду, які вони надають своїм менеджерам [1, с. 24].

Інструменти професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі:

- алгоритм управління професійним розвитком менеджерів міжнародних компаній (об'єктивно-циклічний процес управління професійним розвитком менеджерів міжнародних компаній);
- методика оцінювання готовності менеджерів міжнародних компаній до використання досвіду управлінської діяльності у крос-культурному середовищі;
- система каталізаторів професійного розвитку менеджерів міжнародних компаній (зворотний зв'язок, виклики, підтримка, зобов'язання щодо отримання конкретного попередньо зафіксованого результату);

- програми управлінського розвитку як елемент формування корпоративної культури [5, с. 15].

IV. Висновки

Поняття професійного розвитку тісно пов'язане з такими поняттями, як професійна діяльність, кар'єра, професійне становлення, професіограма. Існують різні підходи до визначення професійного розвитку. Крім того, сьогодні в економічно розвинених країнах триває процес формування нового поняття кар'єри, що впливатиме і на зміст поняття "професійний розвиток". Ми визначаємо професійний розвиток менеджера як спрямований, прогресивний, закономірний процес формування певних управлінських компетенцій та їх реалізації у власному управлінському досвіді для досягнення особистісних професійних цілей та управлінських цілей, поставлених перед цим менеджером.

На професійний розвиток менеджерів у міжнародному бізнесі впливають два основні фактори: 1) управлінські компетенції, що формуються із таких компонентів, як знання, навички, здібності, позиція/установки та поведінка; 2) управлінський досвід, що формується внаслідок виконання обов'язків у різноманітних подіях.

Пріоритетними напрямами управління професійним розвитком менеджерів міжнародних компаній є: 1) формування певної організаційної складової в міжнародній компанії для забезпечення професійного розвитку менеджерів; 2) чітке формулювання програми особистісного професійного розвитку з урахуванням викликів сучасності та власних управлінських компетенцій.

Список використаної літератури

1. Білошапка В.А. Управлінська результативність в ТНК : автореф. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.02. / В.А. Білошапка. – К., 2008. – 37 с.
2. Бичок А.В. Формування культури професійного спілкування майбутніх фахівців міжнародного бізнесу і менеджменту : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 / А.В. Бичок. – Тернопіль, 2010. – 22 с.
3. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
4. Компетенції відповідальних лідерів в контексті країн Центрально-Східної Європи [Електронний ресурс] // Розвиток відповідального лідерства в країнах ЦСЄ : матер. міжнар. конф. (м. Львів, 2–3 грудня 2010 р.). – Л.: LvBS, 2011. – 88 с. – Режим доступу: http://www.lvbs.com.ua/uploads/resource/lvbs_publication_competencies_ua.pdf.

5. Кулик Ю.Є. Інтернаціоналізація професійного розвитку менеджерів : автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.02 / Ю.Є. Кулик. – К., 2010. – 22 с.
6. Маркова А.К. Становление и развитие профессионала в ходе обучения [Электронный ресурс] / А.К. Маркова. – Режим доступа: <http://psychological.ucoz.ua/publ/56-1-0-123>.
7. Систем Кепітал Менеджмент: Студентам [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.scm.com.ua/uk/careers/students/>.
8. Delivering results: Growth and value in a volatile world / 15th Annual Global CEO Survey 2012, PricewaterhouseCoopers [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/15th-global-pwc-ceo-survey.pdf>.
9. FormulaS: Про проект [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://formulas-ua.scm.com.ua/o-proekte>.
10. Watts A.G. Reshaping career development for the 21st century [Електронний ресурс] / A.G. Watts. – Inaugural professorial lecture, University of Derby. – Режим доступу: <http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=watts%20a.g.%2C%20&source=web&cd=9&ved=0CF4QFjAI&url=http%3A%2F%2Fciteseerx.ist.psu.edu%2Fviewdoc%2Fdownload%3Fdoi%3D10.1.1.100.1185%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&ei=cC4MT9WnGor2sgbAyoI0BA&usg=AFQjCNGh5Q-5U2038ge49Sx6pw2bHOKC4w&cad=rja>.

Стаття надійшла до редакції 11 січня 2012 р.

Бережная Г.В. Факторы профессионального развития менеджеров в международном бизнесе

В статье раскрыта сущность основных понятий и дана характеристика основных факторов профессионального развития менеджеров в международном бизнесе. Определены приоритетные направления и инструменты управления профессиональным развитием менеджеров международных компаний.

Ключевые слова: международный бизнес, профессиональное развитие менеджера, управленческие компетенции, управленческий опыт, факторы профессионального развития.

Berezhnaya G. Factors of manager's professional development in international business

In the article the content of main definitions was defined and characteristics of main factors of managers' professional development in the international business was made. The priority directions and tools of governance of international managers' professional development were proposed.

Key words: international business, manager's professional development, managerial competence, managerial experience, factors of professional development.