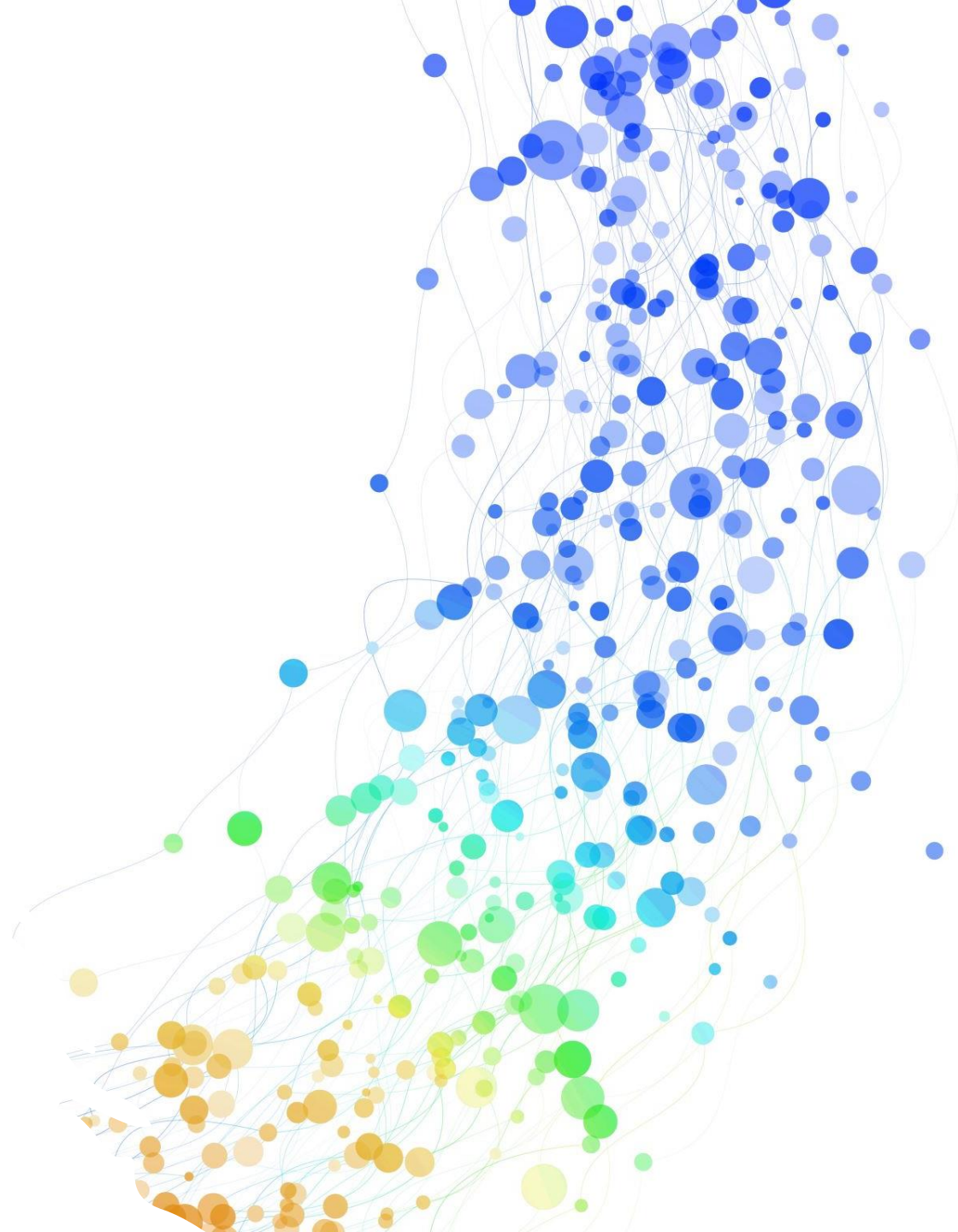


**Тема 4.
Прийняття
рішень у
міжнародних
корпораціях**



План

1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень.
2. Види управлінських рішень у міжнародному менеджменті та їх характеристика.
3. Вплив національних культур на прийняття управлінських рішень.
4. Процес прийняття рішення у міжнародному менеджменті: методи й моделі.
5. Міжнародні переговори.
6. Особливості прийняття управлінських рішень у міжнародних корпораціях, що діють в Україні.

- Поняття «**управлінські рішення**» можна інтерпретувати як рішення, від яких залежить діяльність, розвиток підприємства, установи та які спрямовані на досягнення цілей цього підприємства чи установи.
- **Управлінське рішення** – це певний творчий акт суб'єкта управління, що визначає програму діяльності персоналу з ефективного вирішення нарілої проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування управлінської системи та аналізу інформації про її стан.



Сутність управлінських рішень

Сутність управлінських рішень

Економічна

- для розробки та реалізації будь-якого рішення необхідні фінансові, матеріальні та інші ресурси

Організаційна

- необхідний колектив, який вміє працювати, також необхідне обладнання, постійне спостереження за розробкою та реалізацією

Соціальна

- ґрунтується на механізмі управління персоналом

Правова

- точне дотримання нормативно-правових актів та інших документах

Технологічна


- забезпечення всіх співробітників усім необхідним для ефективної роботи

Вимоги до управлінських рішень

- Воно повинно бути доступним, визначеним, а також досконалим і контрольованим щодо цілого управління
- Управлінське рішення повинно бути корисним і точним
- Необхідно чітко оцінити ресурси, які будуть використовуватися під час прийняття рішення.
- Достатньо важливими вимогами є: адресність, формулювання рішення, технологія розробки та практичне здійснення, своєчасність та термін дії.

Особливості управлінських рішень в міжнародних компаніях

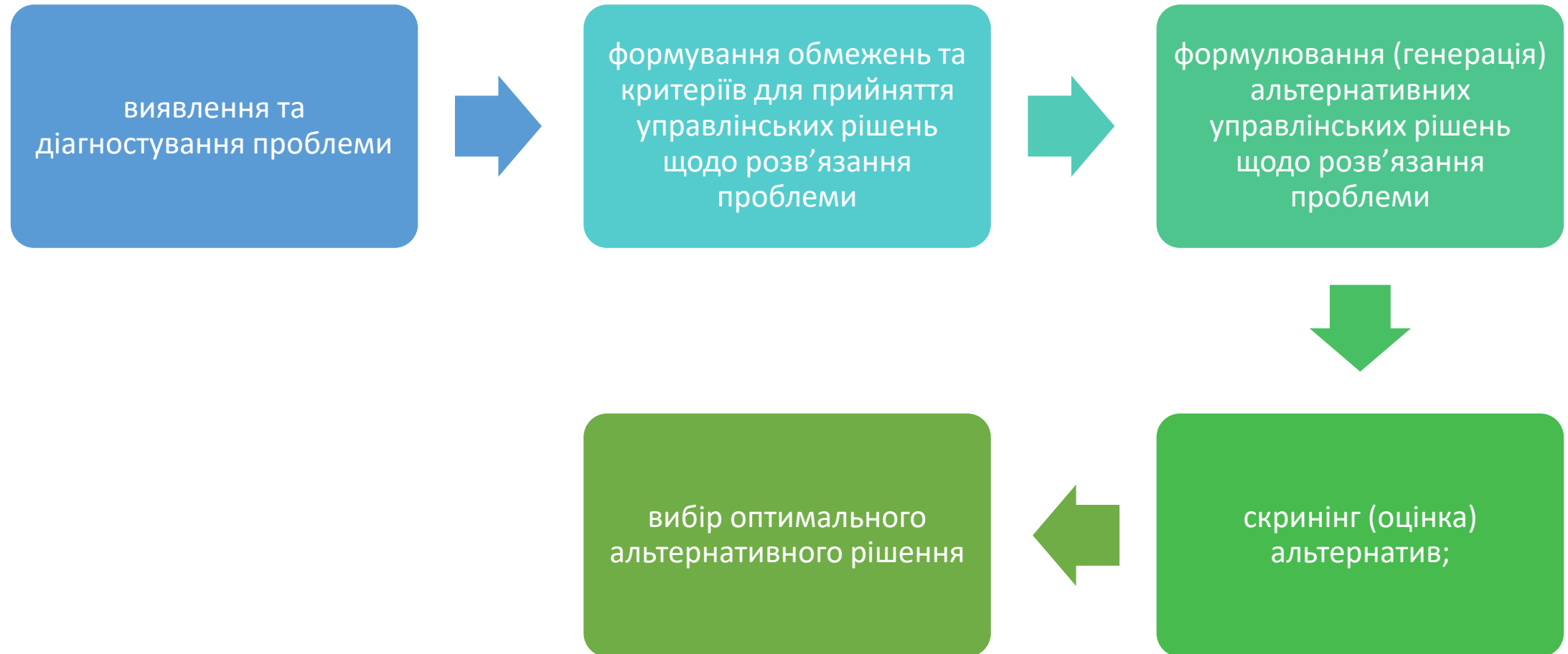




Етапи прийняття рішень

- Підходи до пояснення терміну «управлінські рішення» представлені авторами по-різному, але, тим не менш, вони мають однотипну структуру, яка включає в себе:
 - 1) постановку проблеми;
 - 2) розробка схеми рішення;
 - 3) реалізація плану рішення;
 - 4) отримання результату

Модель раціонального прийняття управлінських рішень



Особливості ухвалення рішень в міжнародній корпорації

значна тривалість процесу прийняття управлінських рішень, що пов'язано з великою кількістю рівнів керівництва компанії

застосування більш складних та сучасних методів прийняття рішення

більш глибоке забезпечення інформацією процесу ухвалення рішень на міжнародному рівні з метою підвищення якості

Основні сфери прийняття управлінських рішень в міжнародних компаніях

управління
якістю

структура
підприємства та
форми
кооперації

конкуренція на
світовому рівні

Класифікаційна ознака	Рішення
за методологією взаємодії з об'єктом управління	традиційні, системні, ситуаційні, соціально-етичні, стабілізаційні
за характером прийняття	інтуїтивні, засновані на судженнях, раціональні
за ієрархією планування	оперативні, тактичні, стратегічні
за рівнем складності	прості, складні
за рангом управління	верхнього, середнього, нижчого
за періодом реалізації	короткострокові, середньострокові, довгострокові
за організацією	індивідуальні, групові, колективні
за функціональною спрямованістю	економічні, технічні, соціальні, екологічні та інші
за рівнем застосування інновацій	типові, інноваційні
за наявністю інформації	детерміновані, ризикові, невизначені
за джерелом виникнення	регламентні, ініціативні
за способом доведення до реалізації	письмові, усні та інші
за кількістю альтернатив	бінарні, стандартні, багатоальтернативні, безперервні

Класифікація управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу


- **Стратегічні рішення** – це вид (тип) управлінських рішень, які визначають головні напрями розвитку підприємства та його взаємодію з зовнішнім оточенням у довгостроковому аспекті.
- Стратегічні рішення є довгостроковими.
- Стратегічні рішення є труднозворотніми.
- Стратегічні рішення є багатоплановими (багатопротильними).
- Стратегічні рішення приймаються, як правило, на основі прогностичної інформації загального характеру, а отже є найбільш ризикованими



Класифікація управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу

- **Адміністративні рішення** – це тип (вид) управлінських рішень, які приймаються в галузі структуризації ресурсів підприємства в цілях максимально ефективного їх використання у середньо- чи короткостроковому аспекті.
- **Оперативні рішення** – це тип (вид) управлінських рішень, спрямованих на забезпечення життєдіяльності підприємства у короткостроковому часі.
- Адміністративні та оперативні управлінські рішення, на відміну від стратегічних, пов'язані з окремою сферою діяльності підприємства (розширення каналів збуту продукції, регулювання тривалості робочої неділі тощо).
- За часом дії вони є короткостроковими або, дуже рідко, середньостроковими.
- За критерієм зворотності вони можуть бути відносно легко й швидко переорієнтовані і носять однопрофільний характер.






Вплив національних культур на прийняття управлінських рішень


Найважливіші критерії відмінності представників країн:

- - індивідуалізм/колективізм;
 - - відношення до влади;
 - - відношення до ризику;
 - - переважання чоловічого початку (ставлення до ролі жінки у суспільстві).
-



Вплив національних культур на прийняття управлінських рішень

- У **східній культурі** основна увага приділяється процесу розуміння суті проблеми та доцільності її вирішення з урахуванням консенсусу, тобто орієнтація на групову роботу, де цінується конформізм та співробітництво.
 - **Західна культура** прийняття рішень базується на обґрунтуванні варіантів дій та якнайшвидшої їх реалізації. Акцент при цьому робиться на індивідуальному прийнятті рішень та конкретної відповідальності за їхнє виконання.
-



Оцінка ефективності зарубіжних практик прийняття управлінських рішень

- *Європейська практика* розробки та прийняття управлінських рішень найефективніша у ситуації стабільності. Вона також досить ефективна у ситуації прийняття тактичних рішень та рутинної ситуації, оскільки пов'язана з незначними витратами ресурсів, а й незначною результативністю.
 - *Азіатська практика* розробки та прийняття управлінських рішень найефективніша у ситуації прийняття стратегічних рішень. Вона також має високу ефективність в ситуації прийняття тактичних рішень і в рутинній ситуації, оскільки передбачає максимальну економію ресурсів. Проте, вона зовсім не підходить для нестандартних та кризових ситуацій.
 - *Американська практика* розробки та прийняття управлінських рішень найбільш ефективна у ситуації кризи та ризику, оскільки дозволяє приймати інноваційні управлінські рішення. Тому вона є найбільш адаптованою до умов сучасної ринкової економіки, яка характеризується динамічним розвитком та високим рівнем невизначеності ризику, а також необхідністю термінового ухвалення рішень.
-

Методи прийняття рішень

- – Метод експертних оцінок.
 - – Прості методи прийняття рішень (оперативні прийоми прийняття рішень) – аналіз шансів і ризиків (сильних і слабких сторін), аналіз портфеля, метод перевірного списку, метод оцінки за системою балів та ін.
 - – Декомпозиція завдань прийняття рішення.
 - – Дерево рішень.
 - – Методи оптимізації (математичного програмування).
 - – Імітаційне моделювання.
 - – Метод статистичних випробувань (Монте-Карло).
 - – Моделі надійності й масового обслуговування.
 - – Статистичні (економетричні) методи (методи вибірових обстежень).
 - – Теорія ігор.
 - – Дерево причин і наслідків (діаграми типу «риб'ячий скелет», вони ж – діаграми Ісікави).
 - – Метод ділових ігор
-

Методи прийняття рішень

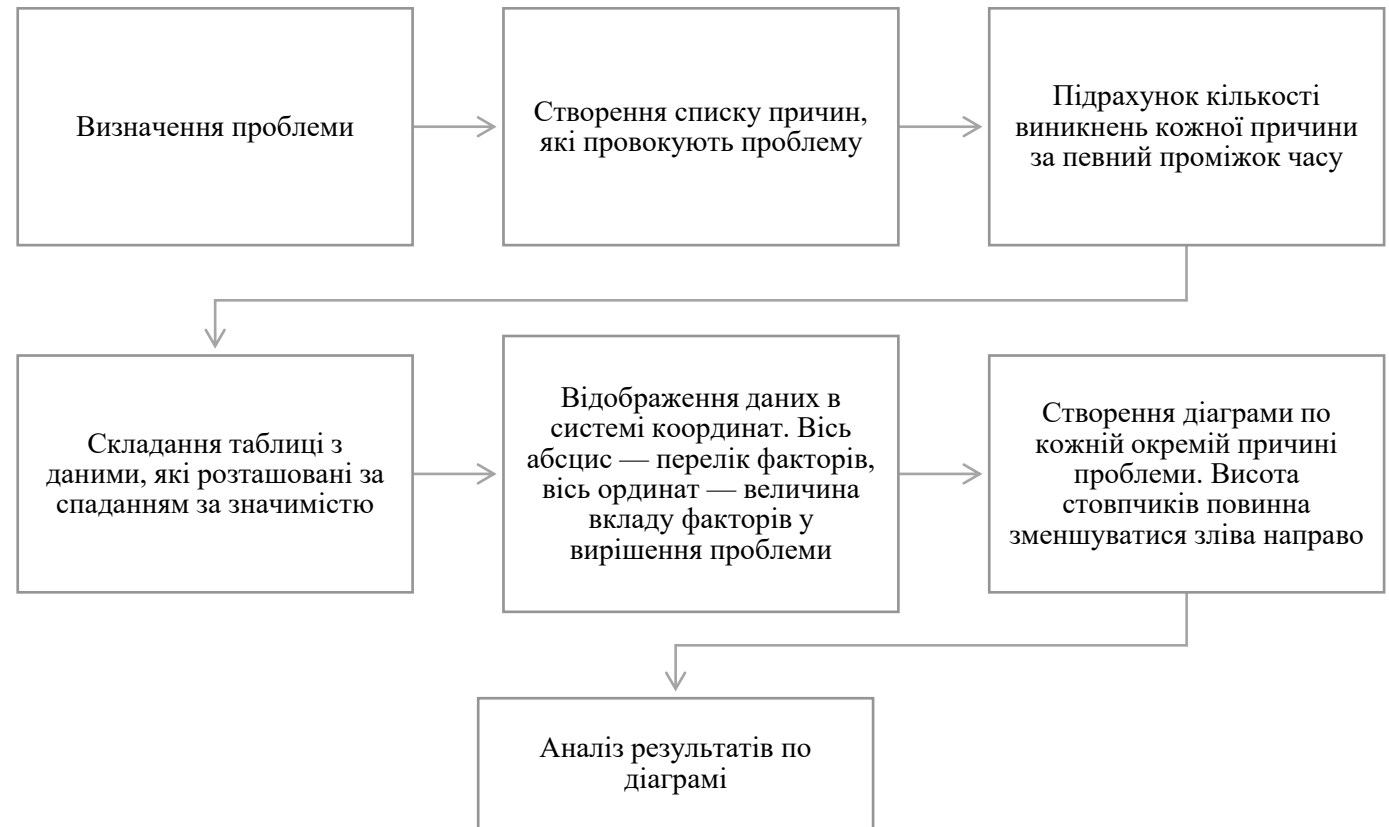
- Під час аналізу методів прийняття рішень важливо звернути увагу на відомий трикутник, або «святую трійцю», Герберта Саймона, що включає логіку (Л), досвід (Д) та інтуїцію (І).
- У міжнародному менеджменті найбільш поширеним є інтуїтивний стиль прийняття управлінських рішень, оскільки він дозволяє враховувати особливості національних культур.

Послідовність побудови діаграми Парето

За допомогою діаграми Парето можна визначити проблемні зони і покроково знайти рішення.

Розрізняють декілька видів даних діаграм, зокрема:

- за результатами діяльності (виявляє основні проблеми);
- за причинами (виявляє основні причини).



Методи, якими можна скористатися під час підготовки управлінських рішень

- Метод «мозкового штурму», що дозволяє виділити та співвіднести окремі думки, ряд уявлень для врегулювання проблеми, а після цього ухвалити рішення
- Метод Дельфі – це метод експертної оцінки, його основними властивостями вважаються анонімність, ієрархічність.
- Методи евристичної аналогії ґрунтуються на природному бажанні людини наслідувати.

Базові моделі прийняття управлінських рішень

- 1) фізична модель (представляє те, що досліджується, за допомогою збільшеного чи зменшеного опису чи об'єкта системи)
- 2) аналогова модель (представляє досліджуваний об'єкт аналогом, що поводить ся як реальний об'єкт, але не виглядає як такий)
- 3) математична модель (символічна), у ній використовуються символи для опису чи властивостей характеристик чи об'єкта події)

Міжнародні переговори

Інструмент переговорів, що використовується для врегулювання конфліктів, можна впевнено віднести до ресурсів соціальної та гуманітарної сфери.

Міжнародні переговори припускають, з одного боку, знання з різних галузей (зокрема історії, права, економіки, політології, психології та інших.), з іншого - комунікативні навички та вміння.

Міжнародні переговори – особливий вид взаємодії учасників міжнародних відносин з метою врегулювання конфліктів, вирішення суперечок або налагодження співпраці у різних галузях, узгодження зовнішньополітичних акцій шляхом взаємного обговорення представниками держав різноманітних питань двосторонніх та багатосторонніх відносин



Міжнародні переговори

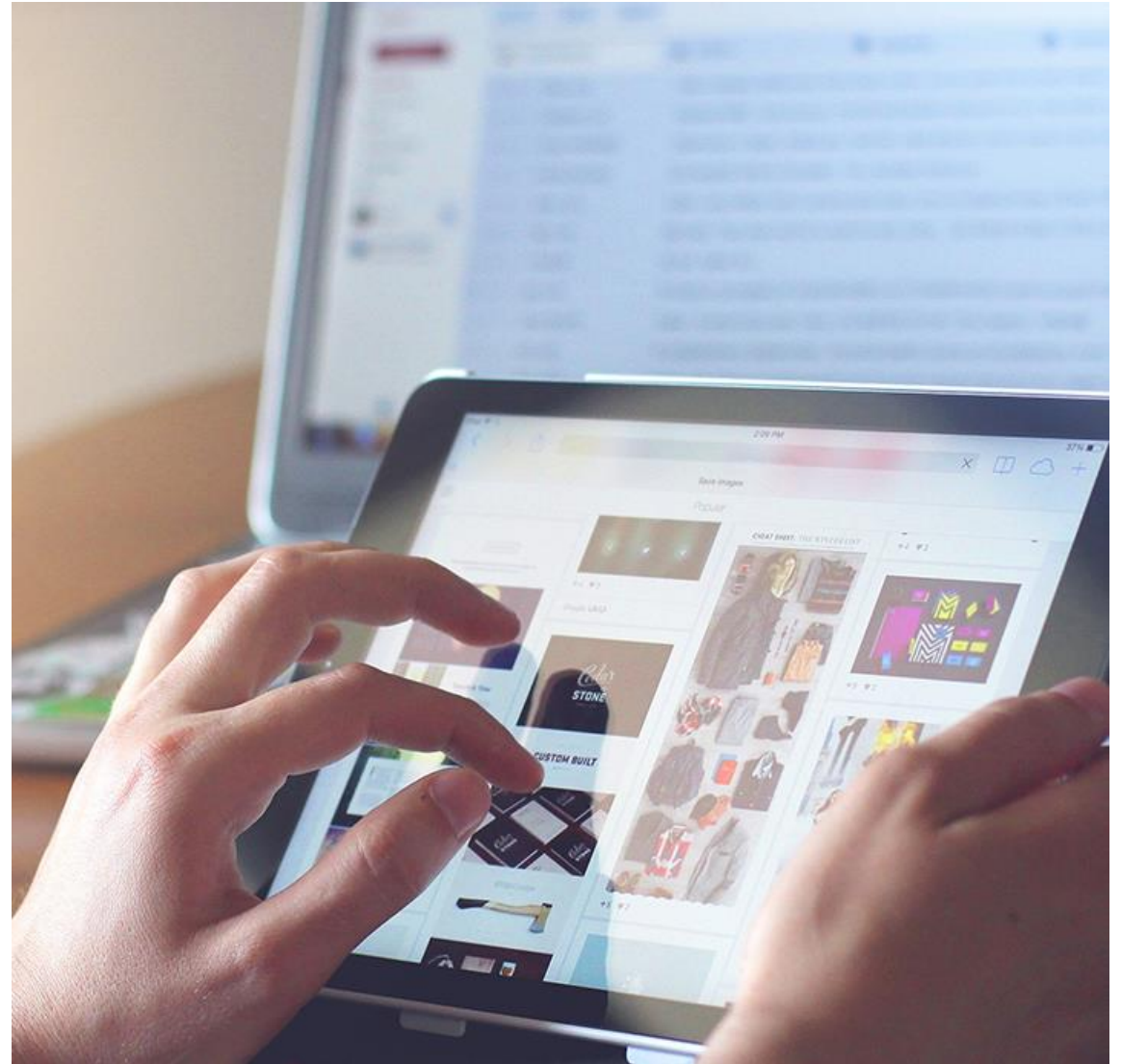
Міжнародні переговори можуть проводитись з метою:

- встановлення та розвитку міжнародних відносин;
- залагодження конфлікту;
- досягнення та підписання угоди;
- для обміну інформацією та з'ясування позицій сторін;
- маскування справжніх намірів



Вплив цифровізації на міжнародні переговори

- Цифровізація породила нові сфери міжнародних переговорів, яких не було раніше, серед них міжнародне управління Інтернетом та забезпечення міжнародної інформаційної безпеки.
- В останні роки актуальність набувають таких проблем, як захист персональних даних користувачів Інтернету, регулювання діяльності великих цифрових платформ, транскордонне оподаткування цифрової торгівлі та електронної комерції тощо.



Нові формати переговорів в умовах цифровізації


- Нові переговорні формати — міжнародні переговори у дистанційних та гібридних режимах
- Пандемія COVID-19 і вимушена самоізоляція, яка торкнулася навіть дипломатів, стала своєрідним катализатором розвитку різноманітних відеозустріч — конференцій і переговорів.





Недоліки онлайн переговорів

- увага зосереджується на промовці
 - увага учасників переговорів часто відволікається на те, що відбувається не за столом переговорів, а за місцем роботи кожного з учасників діалогу
 - правові та протокольні проблеми
 - питання про конфіденційність інформації та перебіг голосування
-



Позитивні моменти проведення міжнародних переговорів онлайн

- скорочення фінансових та тимчасових витрат, пов'язаних з поїздками на переговори
 - можливості інтенсивної взаємодії зі своїм «центром» кожної із сторін
 - як наслідок перших двох пунктів можливість практично постійного контакту між сторонами на переговорах
 - зникає проблема вибору місця проведення переговорів, яка є особливо актуальною у разі міжнародних переговорів в умовах конфліктних відносин
 - онлайн-переговори не передбачають протокольного рукостискання, що може болісно сприйматися учасниками конфлікту
-

Завдання:

Підготувати питання
«Особливості
прийняття
управлінських
рішень у
міжнародних
корпораціях, що
діють в Україні»