

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Корпоративний менеджмент міжнародної корпорації»

(на матеріалах ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА») м.Київ

Студента 2 курсу, 7М3 групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

підпис студента

Тунда Аліна
Володимирівна

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри світової економіки

підпис керівника

Саркісян Лариса
Геворгівна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
професор кафедри світової економіки

підпис керівника

Каложна Наталія
Геннадіївна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ.....	6
1.1. Теоретично-методологічні основи формування корпоративного менеджменту міжнародної корпорації.....	6
1.2. Загальна характеристика міжнародної корпорації: структура і види діяльності.....	9
1.3 Основні механізми й особливості моделі корпоративного менеджменту...20	
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ	26
2.1.Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу корпорації.....	26
2.2. Особливості менеджменту управління персоналом та корпоративна культура.....	36
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	44
3.1.Рекомендації щодо вдосконалення корпоративного менеджменту міжнародних корпорацій	44
3.2.Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення корпоративного менеджменту	49
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Глобалізація є досить складним, широкоохоплючим та водночас суперечливим феноменом в інтеграції у планетарному масштабі відтворювальних процесів і ринків. В умовах суб'єктної диференціації глобальних ринків, коли поряд із багатонаціональними корпораціями з'являються нові потужні гравці, ІТ-компанії, особливого змісту і значення набуває організаційно-корпоративний компонент його розвитку. У свою чергу, це потребує як поглиблення фундаментального мікро-аналізу для пошуку новітніх інструментів ефективного менеджменту, так і формування дієвої системи макро-регулювання глобальних фінансових потоків.

Корпоративний менеджмент в сучасному світі визначається специфікою корпорацій як об'єкту управління і спрямований на збалансування взаємовідносин учасників корпорацій, покращення взаємодії корпорації із зовнішнім середовищем, подолання корпоративних конфліктів.

Вивченню корпоративного менеджменту міжнародної корпорації, присвячена велика кількість праць українських та іноземних науковців, серед яких можна виділити таких видатних науковців як, Боб Трікер, Джеймс Чен, Марк Хол, Ерік Вандербург, Джейкоб Вурнер, Г. Хан, М. Небава, О. Ратушняк та інші дослідники цієї проблеми.

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо корпоративного менеджменту досліджуваної міжнародної корпорації.

Завдання дослідження:

- визначити сутність корпоративного менеджменту міжнародної корпорації та охарактеризувати основні елементи та функції;

- охарактеризувати діяльність досліджуваної корпорації та організаційну структуру міжнародної корпорації;
- визначити особливості корпоративного менеджменту та культури досліджуваної міжнародної корпорації ;
- проаналізувати зовнішнє середовище діяльності досліджуваної міжнародної корпорації;
- запропонувати підходи до підвищення конкурентоспроможності корпорації на міжнародних ринках;
- сформулювати напрямки вдосконалення системи корпоративного менеджменту на досліджуваній міжнародній корпорації.

Об’єкт дослідження: корпоративний менеджмент досліджуваної міжнародної корпорації.

Предмет дослідження: є теоретико-методичні та практичні аспекти корпоративного менеджменту міжнародної корпорації.

Для досягнення поставленої мети було використано наступні **методи дослідження:** метод порівняння, метод абстрагування, метод систематизації, методи аналізу та синтезу, системний підхід, метод PESTLE - аналізу, графічний метод та інші.

Теоретичну й методологічну основу дослідження складають наукові, теоретичні висновки та узагальнення українських та іноземних науковців, що містяться у спеціальній літературі з питань корпоративного менеджменту на міжнародному ринку. Інформаційну базу дослідження формують звітні й аналітичні дані про діяльність Microsoft Corporation та інша внутрішня документація підприємства.

Науково-практична новизна отриманих результатів полягає у науковому узагальненні та систематизації теоретичних положень

забезпечення конкурентоспроможності підприємства як на національному, так і міжнародному ринках, що дозволило розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства в ринкових умовах господарювання.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття «Корпоративний менеджмент міжнародної корпорації» у Збірнику наукових статей студентів.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. ВКР складається зі вступу, трьох розділів, висновків та містить список використаних джерел із 47 найменувань. Дана робота виконана на 64 сторінках, містить 9 таблиць, 14 рисунків та 1 додаток.

У першому розділі розкрито сутність корпоративного менеджменту міжнародної корпорації та його основних елементів й функцій, охарактеризовано діяльність досліджуваної корпорації, описано систему корпоративного менеджменту.

У другому розділі проведено аналіз бізнес-середовища досліджуваної корпорації, його основних конкурентів, виявлено основні проблеми та можливості. Досліджено особливості кадрової політики та системи управління персоналом.

У третьому розділі розроблено рекомендації для закріплення й поліпшення становища досліджуваної міжнародної корпорації на міжнародному ринку, підвищення його конкурентоспроможності, а також проведено експертну оцінку корпоративної культури корпорації.

РОЗДІЛ 1.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ

1.1. Теоретично-методологічні основи формування корпоративного менеджменту міжнародної корпорації.

Корпоративний менеджмент - це система правил, практик та процесів, за допомогою яких фірма керується та контролюється. По суті, корпоративний менеджмент передбачає збалансування інтересів багатьох зацікавлених сторін компанії, таких як акціонери, керівники вищого керівництва, клієнти, постачальники, фінансисти, уряд та громада. Оскільки корпоративний менеджмент також забезпечує основу для досягнення цілей компанії, воно охоплює практично всі сфери управління, починаючи від планів дій та внутрішнього контролю, закінчуючи вимірюванням ефективності та розкриттям інформації.

Корпоративний менеджмент корпорації є важливим для інвесторів, оскільки воно демонструє напрямок та цілісність бізнесу. Належний корпоративний менеджмент допомагає компаніям побудувати довіру до інвесторів та громади. Як результат, корпоративний менеджмент допомагає сприяти фінансовій життєздатності, створюючи довгострокові інвестиційні можливості для учасників ринку [1].

Корпоративний менеджмент є відносно новою сферою, і на його розвиток вплинули різні теорії з різних областей, включаючи право, економіку, фінанси та управління. Дослідження підкреслює відмінності між цими теоріями та їх діапазон у різних дисциплінах в різних сферах дії, а також

аргументи щодо того, як ці теорії відрізняються за своєю релевантністю до різних контекстів [2].

Для корпоративного менеджменту стало життєво важливим питанням управління організаціями в сучасних глобальних та складних умовах. Щоб зрозуміти основи корпоративного менеджменту, обов'язково потрібно виділити його визначення.

Існують різні підходи до визначення корпоративного менеджменту та велика кількість думок щодо даного поняття. Зокрема, трактування корпоративного менеджменту як сукупності відносин між корпорацією і суспільством відповідає суспільному підходу. У цьому випадку на перший план виходять питання інформації і суспільного контролю над окремими аспектами діяльності корпорації, формування системи стимулів і обмежень, що мають забезпечити ефективний розвиток корпоративного сектора економіки, обмежуючи водночас негативні наслідки і дотримуючись базових інтересів інших учасників корпоративних відносин. Цей підхід охоплює найбільш широке коло проблем, які характеризують взаємозв'язок корпорації із зовнішнім середовищем в процесі здійснення господарської діяльності. Однак він не відображає специфіку відносин власників та управлінського персоналу окремої компанії [3].

А ось корпоративний менеджмент з позиції приватного підходу визначають як один з механізмів максимізації вартості корпорації, там ключову роль відіграє рада директорів, що балансує інтереси акціонерів з інтересами інших осіб, які мають відносини з корпорацією, – менеджерів, інших співробітників, покупців, постачальників, суспільних груп[4].

Взаємозалежність понять «корпоративний менеджмент» і «корпорація» створюють потребу чітко визначити поняття «корпорація». Під цим поняттям мається на увазі суб'єкт корпоративних відносин, який має статус юридичної

особи і створений шляхом об'єднання майна засновників у статутний капітал із подальшою емісією акцій на загальну суму статутного капіталу.

Корпоративний менеджмент - це система принципів та процесів, покликана сприяти довгостроковому зростанню акціонерів, за допомогою якої здійснюється управління корпорацією, що визначає відносини між Радою, акціонерами, керівництвом та іншими зацікавленими сторонами. Наступні терміни описують важливу сутність або складову корпоративного управління:[1]

- рада директорів;
- компенсаційний комітет;
- голосування за довіреністю;
- акціонери;
- правила власності на акції.

Правова основа корпоративного менеджменту бере свій початок від поєднання державних та федеральних законів. Ці рекомендації мають структурний характер і дозволяють окремим компаніям створювати індивідуальні підходи до управління, розроблені з метою найкращого сприяння успіху їхніх компаній [5].

Розглянемо основні функції корпоративного менеджменту, зображені на рис.1.1.

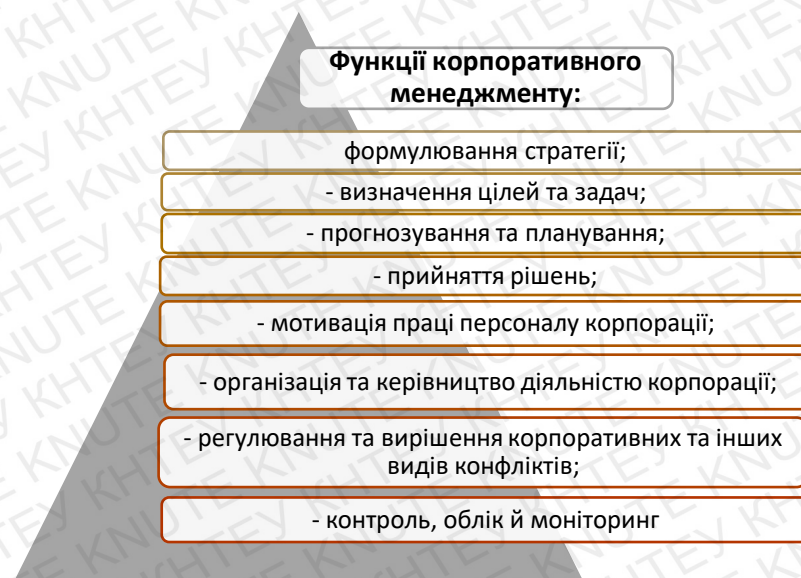


Рис.1.1 Функції корпоративного менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Виходячи з вищенаведених визначень та аргументів, очевидно, що корпоративний менеджмент стосується соціального політичного та правового середовища, в якому корпорація працює системними практиками та процедури - офіційні та неформальні правила, що регулювали діяльність корпорації [6].

1.2. Загальна характеристика міжнародної корпорації: структура і види діяльності

Холдинг ANCOR - міжнародна стафінгова компанія, заснована в 1990 році. ANCOR надає послуги бізнесу в галузі рекрутменту, аутсорсингу та консалтингу через власні офіси в 9 країнах (в Україні, Казахстані, Узбекистані, Латвії, Литві, Естонії, Білорусі, Росії, Таїланді).

ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА» надає послуги компаніям, що працюють на території України і представляють різні індустрії ринку, а також

пропонує прості та ефективні рішення кадрових питань, використовуючи найсучасніші передові технології та методики. Компанія орієнтується на потреби клієнта, гарантує йому максимальну зручність, високу швидкість виконання, якість послуг, що надаються, та виконання норм ділової етики. Одним з клієнтів кадрової агенції є корпорація Microsoft, дослідження якої представлено у роботі.

Корпорація Майкрософт — це багатонаціональна корпорація комп'ютерних технологій, в якій працює понад 120 тис. людей у більш ніж 100 країнах світу, це одна є найбільших компаній, що є виробником програмного забезпечення [7].

Для Microsoft притаманна англо-американська модель корпоративного менеджменту. Важливою особливістю сучасних американських корпорацій, в тому числі Microsoft є перехід від класичної індивідуалістичної системи цінностей до комунікативної системи співпраці і згоди між учасниками моделі, світом, тобто, акцент зміщується у сторону корпоративної соціальної й екологічної відповідальності [8].

Корпорація Microsoft - найбільший світовий виробник програмного забезпечення. 2020 фінансовий рік компанії був свідком не лише рекордних витрат на НДДКР, але й рекордних за річним обсягом продажів - Microsoft принесла 143 млрд. доларів США чистих продажів, що доводить, що наразі корпорація сильніша, ніж будь-коли, після багатьох років продовження успіху. Розглянемо детальніше основні фінансові показники діяльності компанії за останні 5 років (таб 1.1) [9].

Таблиця 1.1

Фінансові показники діяльності корпорації Microsoft за 2016-2020 рр.

Рік,що закінчується 30-го червня (у млн. дол, крім суми на акцію)	2016	2017	2018	2019	2020	Відхи- лення 2020р. до 2019,%	Відхи- лення 2020р. до 2018, %
Дохід	91.154	96.571	110.360	125.843	143.015	+13.6	+29.6
Валовий прибуток	58.374	62310	72.007	82.933	96.937	+16.9	+34.6
Операційний дохід	26.078	29.025	35.058	42.959	52.959	+23.3	+51.1
Чистий прибуток	20.539	25.489	16.571	39.240	44.281	+12.9	+167.2
Розбавлений прибуток на акцію	2.56	3.25	2.13	5.06	5.76	+13.8	+170.4
Грошові дивіденди	1.44	1.56	1.68	1.84	2.04	+10.8	+21.4
Гроші, їх еквіваленти та короткострокові інвестиції	113.940	132.981	133.768	133.819	136.527	+2.0	+2.1
Всього активів	202.897	250.312	258.848	286.556	301.311	+5.1	+16.4
Довгострокові зобов'язання	66.705	106.856	117.642	114.806	110.697	-3.6	-5.9
Власний капітал	83.090	87.711	82.718	102.330	118.304	+15.6	+43.0

Джерело: розроблено автором на основі [9 -14].

Проаналізувавши фінансові показники Microsoft варто зазначити, що спостерігається їх активна позитивна динаміка протягом останніх років. До прикладу, у 2019 фінансовому році Microsoft виручила \$ 125,8 млрд, збільшившись на 14% щодо 2018 року. Головним каталізатором фінансового зростання компанії залишається хмарний бізнес. Чистий прибуток Microsoft у 2019 фінансовому році становив \$ 39,2 млрд, що на 137% більше показника річної давності. Незважаючи на загострення економічної ситуації в світі, пов'язану з пандемію та невтішні прогнози експертів, у 2020 фінансовому році корпорація Microsoft отримала 143 млрд. доларів доходу, 53 млрд доларів операційного доходу та понад 60 млрд. доларів операційного грошового потоку - і 35 млрд. доларів було повернено акціонерам, тобто ми продовжуємо

спостерігати тенденцію до зростання доходів корпорації. Більш наглядно цей процес зображено на рисунку 1.2.

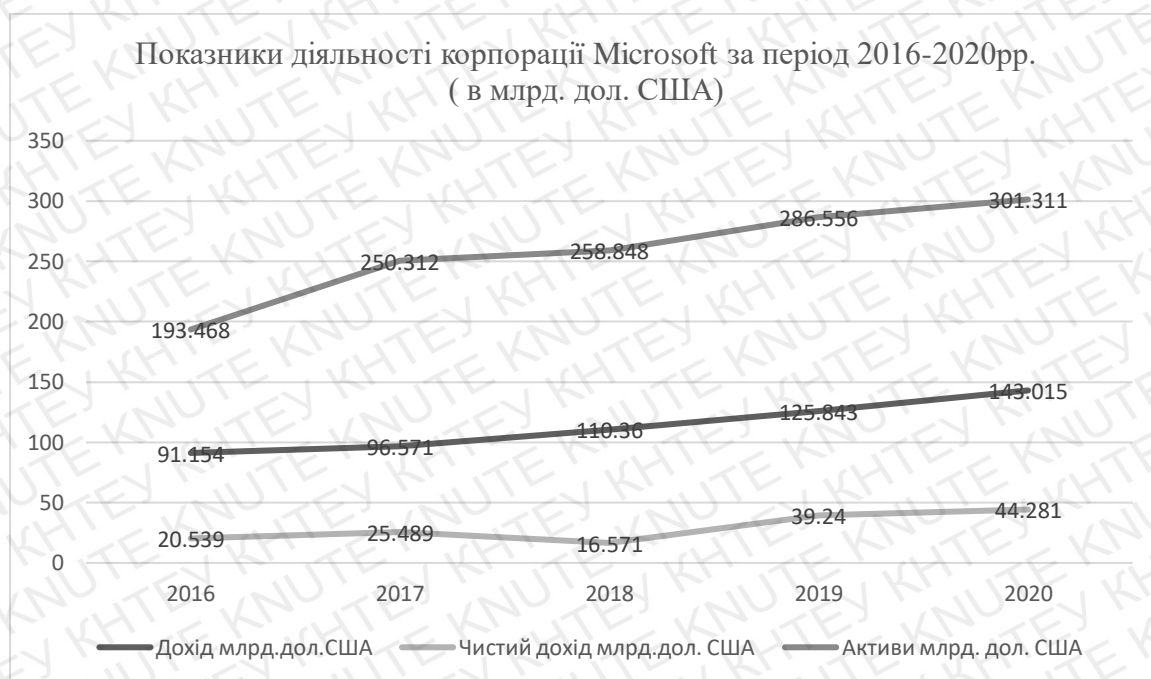


Рис.1.2 Показники діяльності Microsoft за 2016 -2020 рр. в млрд. дол. США

Джерело: розроблено автором на основі [9], [10],[11],[12], [13], [14].

Як бачимо на рис.1.2 зображено динаміку розвитку корпорації , однозначно прослідковується поступову тенденцію зростання показників доходності Microsoft. Продажі американської корпорації збільшуються завдяки великому обсягу хмарного бізнесу, що переважно відповідає підрозділу Microsoft Intelligent Cloud. До нього також відносяться різні корпоративні сервіси, сервіс спільної розробки ІТ-проектів GitHub, операційні системи Windows Server та SQL Server.

Було виокремлено основні моменти 2020 фінансового року , що зазнали змін у порівнянні з 2019 фінансовим роком: [10]

- дохід від комерційної хмари зріс на 36% до 51,7 млрд доларів;
- дохід від продуктів Office та хмарних послуг збільшився на 12%;
- дохід LinkedIn збільшився на 20%;

- дохід від продуктів та хмарних послуг Dynamics збільшився на 14%, зумовлений зростанням Dynamics 365 на 42%;
- дохід від серверних продуктів та хмарних послуг збільшився на 27%, зумовлений зростанням Azure на 56%;
- дохід від корпоративних послуг зріс на 5%;
- дохід від комерційних продуктів і хмарних послуг Windows зріс на 18%;
- дохід від ліцензування оригінального Windows збільшився на 9%;
- поверховий дохід зріс на 8%;
- дохід від вмісту та послуг Xbox зріс на 11%.

Сьогодні Microsoft інвестує в низку нових технологічних тенденцій та проривів, які, на думку спеціалістів, пропонують значні можливості для надання цінності клієнтам та зростання для компанії. Грунтуючись на оцінці ключових технологічних тенденцій, Microsoft підтримує свою довгострокову прихильність до досліджень та розробок за допомогою широкого спектру технологій, інструментів та платформ, що охоплюють цифровий досвід роботи та життя, хмарні обчислення, ШІ, пристрої та операційні системи, що в свою чергу є основними двигунами прогресу компанії та покращення її фінансових показників.

Заснована в 1975 році, компанія розробляє та підтримує програмне забезпечення, послуги, пристрої та рішення, які надають нову цінність для клієнтів та допомагають людям та компаніям реалізувати весь свій потенціал. Станом на кінець червня 2019 року бізнес Microsoft побудований на наступних основних підрозділах: (рис 1.3.) [9]



Рис. 1.3 Сегменти продуктів та послуг Microsoft

Джерело: розроблено автором на основі [9].

Зупинимось більш детально на розгляді кожного з сегментів, адже саме вони є основними напрямками розвитку корпорації. *Сегмент Productivity and Business Processes (сегмент продуктивності та бізнес-процесів)* складається з продуктів та послуг у портфоліо служб продуктивності, зв'язку та інформації, що охоплюють різноманітні пристрої та платформи. Цей сегмент насамперед включає:

- Office Commercial, включаючи передплати на Office 365, частину Office на підписки на Microsoft 365 Commercial та локальну ліцензію, що включає Office, Exchange, SharePoint, Microsoft Teams, Office 365 Security and Compliance та Skype для бізнесу;
- Office Consumer, включаючи підписки на Microsoft 365 Consumer та локальні ліцензії Office, а також служби Office Consumer Services, включаючи Skype, Outlook.com та OneDrive;

- LinkedIn, включаючи рішення для талантів, навчальні рішення, маркетингові рішення, рішення щодо продажів та підписки на преміум-клас;
- Бізнес-рішення Dynamics, включаючи Dynamics 365, набір хмарних додатків для ERP та CRM, Dynamics ERP локально та Dynamics CRM;

Сегмент Intelligent Cloud (інтелектуальна хмара) складається з загальнодоступних, приватних та гібридних серверних продуктів та хмарних сервісів, які можуть забезпечити сучасний бізнес та розробників. Цей сегмент насамперед включає:

- Серверні продукти та хмарні служби, включаючи Azure; SQL Server, Windows Server, Visual Studio, System Center та пов'язані клієнтські ліцензії;
- Послуги для підприємств, включаючи послуги підтримки Premier та консалтингові послуги Microsoft;

Сегмент More Personal Computing (більше персональних обчислень) складається з продуктів та послуг, які ставлять клієнтів у центр досвіду роботи з технологіями. Цей сегмент насамперед включає:

- Windows, включаючи ліцензування Windows OEM та інші необоротні ліцензування операційної системи Windows; Windows Commercial, що включає ліцензування операційної системи Windows, хмарних служб Windows та інших комерційних пропозицій Windows;
- Пристрої, включаючи Surface та аксесуари для ПК;
- Ігри, включаючи апаратне забезпечення Xbox та вміст і послуги Xbox, що включають Xbox Live, відеоігри та роялті від сторонніх відеоігор.

Розглянемо фінансові показники діяльності Microsoft протягом останніх років за сегментами:

Таблиця 1.2

Фінансові показники діяльності Microsoft за сегментами (2016-2020 рр.)

Сегмент	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020р. до 2019 , %	Відхилення 2019р. до 2018, %
Дохід (в млрд.дол. США, окрім %)							
Productivity and Business Processes	25.792	29.870	35.865	41.160	46.398	13	15
Intelligent Cloud	24.952	27.407	32.219	38.985	48.366	24	21
More Personal Computing	40.410	39.294	42.276	45.698	48.251	6	8
Загальний дохід	91.154	96.571	110.360	125.843	143.015	14	14
Операційний дохід (в млрд.дол. США, окрім %)							
Productivity and Business Processes	11.756	11.389	12.924	16.219	18.724	15	25
Intelligent Cloud	9.249	9.127	11.524	13.920	18.324	32	21
More Personal Computing	6.183	8.815	10.610	12.820	15.911	24	21
Загальний дохід	26.078	29.025	35.058	42.959	52.959	23	23

Джерело: розроблено автором на основі [9] - 14].

На основі даних наведених в таблиці 2 та проведеного аналізу було сформовано актуальні фінансові характеристики 2020 року за кожним сегментом в порівнянні з 2019 роком [10].

Productivity and Business Processes :

1. Дохід збільшився на 5,2 млрд. дол. США, або на 13%.
2. Дохід від продуктів Office і хмарних послуг Office збільшився на 3,1 млрд. дол. США, або на 12%, за рахунок Office 365 Commercial;
3. Комерційний дохід Office 365 виріс на 24% завдяки збільшенню кількості місць і збільшенню доходу на одного користувача.

4. Дохід від продуктів та хмарних послуг Office Consumer збільшився на 458 мільйонів доларів США, або на 11%, за рахунок доходу від підписки на Microsoft 365 та потужності транзакцій в Японії.
5. Дохід LinkedIn зріс на 1,3 млрд. дол. США, або на 20%, за рахунок зростання всіх підприємств.
6. Операційний дохід зріс на 2,5 млрд. дол. США, або на 15%.
7. Валова рентабельність зросла на 4,1 млрд. дол. США, або на 13%, за рахунок зростання Office Commercial та LinkedIn. .

Intelligent Cloud:

1. Дохід збільшився на 9,4 млрд. дол. США, або на 24%.
2. Дохід від серверних продуктів та хмарних послуг збільшився на 8,8 млрд. дол. США, або на 27%, за рахунок Azure.
3. Дохід від серверних продуктів зріс на 8% за рахунок гібридних та преміум-рішень, а також попиту, пов'язаного з припиненням підтримки SQL Server 2008 та Windows Server 2008.
4. Дохід від корпоративних послуг зріс на 285 мільйонів доларів США, або на 5%, за рахунок зростання обсягів послуг Premier Support Services.
5. Операційний дохід зріс на 4,4 млрд. Дол. США, або на 32%.
6. Валова рентабельність зросла на 6,9 млрд. Дол. США, або на 26%, за рахунок зростання доходів від серверних продуктів та хмарних послуг.

More Personal Computing:

1. Дохід збільшився на 2,6 млрд. дол. США, або на 6%.
2. Дохід від комерційних продуктів та хмарних послуг Windows збільшився на 18%, зумовлений зростанням попиту на Microsoft 365.
3. Дохід від Windows OEM Pro зріс на 11%, зумовлений припиненням підтримки Windows 7 та здоровим попитом Windows 10.

4. Дохід від вмісту та послуг Xbox зріс на 943 млн. дол. США, або на 11%, порівняно з попереднім роком, зумовленим зростанням кількості Minecraft, прискореним за рахунок зацікавленості під час рекомендацій про перебування вдома.
5. Операційний дохід зріс на 3,1 млрд. дол. США, або на 24%.

Загалом, потенційними клієнтами Microsoft є індивідуальні споживачі, малі та середні організації, великі глобальні підприємства, установи державного сектору, постачальники послуг інтернету, розробники додатків та виробники обладнання.

Організаційна структура корпорації Microsoft відображає потреби бізнесу в галузі комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення у відповідь на динаміку ринку. Відповідна організаційна структура забезпечує довгостроковий успіх компанії. [15]

Корпорація Microsoft має організаційну структуру підрозділів за типами продуктів. Ця структура включає підрозділи, які базуються на певних апаратних і програмних продуктах комп'ютерів або організаційних результатах. Наступні характеристики мають важливе значення в організаційній структурі Microsoft: [16]

- підрозділи за типом продукції (найбільш домінуюча структурна особливість);
- глобальні корпоративні групи;
- географічні сегменти.

Підрозділи за типами продуктів. Розділи на типи продуктів - це основна характеристика організаційної структури Microsoft. За цією характеристикою компанія використовує продукт або продукцію як головний критерій групування персоналу та пов'язаних з ним ресурсів. Наприклад, організація має самостійний підрозділ для продуктів Intelligent Cloud та окремі підрозділи для інших продуктів. Ця структурна особливість сприяє організаційній

спроможності компанії до інноваційної діяльності. Нижче наведено розділи на типи продуктів у корпоративній структурі корпорації Microsoft:

- продуктивність та бізнес-процеси;
- інтелектуальна хмара;
- більше персональних обчислень;
- корпоративні та інші.

Глобальні корпоративні групи. Глобальні корпоративні групи - це вторинна характеристика, яка визначає організаційну структуру Microsoft. Ці групи базуються на функціях, необхідних у бізнесі комп'ютерних технологій. Наприклад, група людських ресурсів розглядає потреби у робочій силі компанії та пов'язані з цим проблеми. Ця структурна характеристика забезпечує функціонування організації як єдиного цілого. Нижче наведено глобальні корпоративні групи в організаційній структурі Microsoft (рис. 1.4).

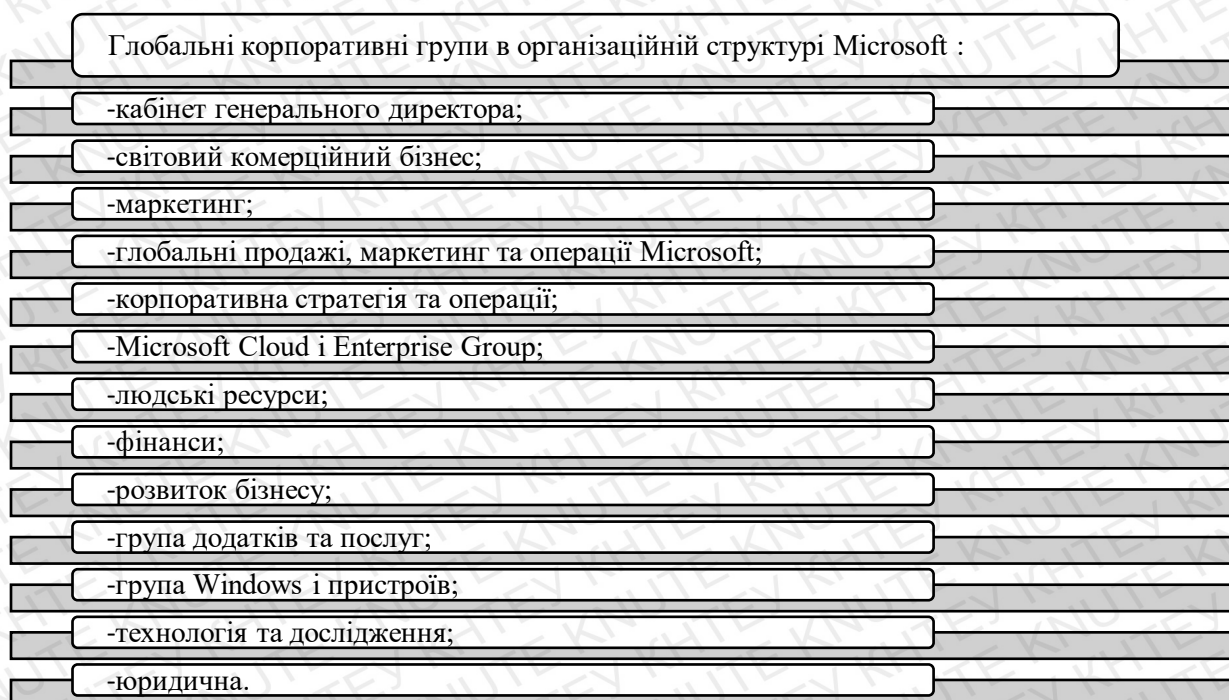


Рис.1.4 Глобальні корпоративні групи в організаційній структурі Microsoft

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Географічні сегменти. Корпоративна структура корпорації Microsoft також включає географічні сегменти як найменш значущу характеристику. Ці сегменти використовуються для групування операцій у фінансових звітах компанії. Нижче наведено географічні поділи в організаційній структурі Microsoft:

- Сполучені Штати;
- міжнародний.

1.3. Основні механізми та особливості моделі корпоративного менеджменту

Особливістю культури корпорації Microsoft є забезпечення стійкості робочої сили та здатності задовольняти бізнес-потреби на динамічному ринку комп'ютерного обладнання та програмних продуктів. Корпоративна культура компанії стосується цінностей, традицій та поведінкових очікувань співробітників. Microsoft використовує свою організаційну культуру для сприяння інноваціям і задоволенню споживачів. Довгостроковий успіх Microsoft частково залежить від цієї організаційної культури та відповідної компетенції людських ресурсів компанії [6].

Корпорація Microsoft виграє від своєї організаційної культури, яка сприяє підвищенню компетентності людських ресурсів. Ця організаційна культура необхідна для успіху корпорації Майкрософт на ринку комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення [7].

Особливості організаційної культури Microsoft

Компанії мають різні культурні характеристики, засновані на характері їх бізнесу, ситуації в галузі, умовах ринку праці та внутрішніх бізнес-процесах. Організаційна культура корпорації Microsoft має такі основні характеристики: (рис.1.5)



Рис. 1.5 Характеристика організаційної культури Microsoft

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Розглянемо більш детальну кожен з них. Microsoft описує свою корпоративну культуру як культуру *підзвітності*. Ця культурна особливість гарантує, що кожен працівник розуміє, що його дії мають наслідки в контексті компанії. Для забезпечення підзвітності ця характеристика організаційної культури корпорації Microsoft застосовується у формі опитувань серед усіх співробітників та програм винагород та визнань. Наприклад, оцінюється відповідальність працівника на основі критеріїв досвіду роботи з клієнтами та відповідними відгуками. Така інституціоналізована підзвітність сприяє спроможності організаційної культури мотивувати працівників дотримуватися правил та цілей корпорації Майкрософт для свого комп'ютерного апаратного та програмного бізнесу [18].

Якість та інновації. Як технологічний бізнес, Microsoft повинна впроваджувати інновації, щоб зберегти свою конкурентоспроможність порівняно з іншими комп'ютерними апаратними та програмними компаніями.

Інновації та якість - це особливості, інтегровані в організаційну культуру компанії. Наприклад, Microsoft значною мірою інвестує у дослідження та розробки для вдосконалення та розробки нових продуктів. Такі зусилля пов'язані з організаційною культурою компанії через наголос на стандартах якості та інноваційності серед працівників. Крім того, Microsoft винагороджує працівників за їх інноваційні внески на основі відгуків клієнтів та ділових партнерів. Ця характеристика корпоративної культури підтримує потреби компанії в конкурентних перевагах на основі інновацій. Ця культурна характеристика полегшує загальну стратегію Microsoft щодо досягнення конкурентних переваг.

Чуйність клієнтів. Для забезпечення задоволеності споживачів корпорація Microsoft включає реагування як особливість у своїй організаційній культурі. Швидкість реагування досягається шляхом навчання, завдяки чому працівники ефективно враховують відгуки клієнтів та партнерів. Наприклад, Microsoft підтримує системи зворотного зв'язку, що дозволяють працівникам знати, що думають і що споживачі використовують при використанні апаратних та програмних продуктів фірми. Крім того, компанія навчає співробітників слухати такі відгуки, а не просто читати їх або делегувати. Щоб забезпечити інтеграцію цієї культурної функції у свої людські ресурси, Microsoft використовує різноманітні інструменти, такі як служби підтримки продуктів та соціальні медіа. Отримана інформація застосовується в інноваційних галузях продуктів, таких як операційна система Windows та Bing. Ця функція пов'язує організаційну культуру з місією та баченнями корпорації Майкрософт, які зосереджуються на розширенні можливостей клієнтів та ділових партнерів.[19]

Розум мислення. Зростання є необхідною частиною кожного бізнесу. Microsoft використовує свою корпоративну культуру для розвитку свого

комп'ютерного апаратного та програмного бізнесу. Наприклад, компанія готує працівників для виявлення потенційних шляхів для зростання нового бізнесу, таких як нові ідеї та рішення. Працівники отримують винагороду на основі їхніх внесків у цьому відношенні. Ця характеристика її організаційної культури впливає на Microsoft з точки зору постійного зростання та стійкості, незважаючи на конкурентне суперництво на світовому ринку.

Різноманітність та інклюзія. Зараз різноманітність та інтеграція розглядаються як важливий фактор розвитку бізнесу. Microsoft застосовує ці фактори в своїй організаційній культурі за допомогою відповідних навчальних програм. Крім того, політика компанії щодо підбору персоналу та найму персоналу забезпечує високий рівень різноманітності та включеності в організацію. Ця організаційна культурна характеристика забезпечує Microsoft для максимізації компетенції людських ресурсів на основі різноманітних ідей та єдності працівників.

Корпоративна культура Microsoft - наслідки, переваги та недоліки

Організаційна культура Microsoft підтримує бізнес-цілі для продовження глобального успіху. Такий успіх базується на інноваціях та реагуванні на занепокоєння клієнтів. Ці переваги корпоративної культури показують, що Microsoft має те, що потрібно для підтримання своїх ринкових позицій на основі задоволення потреб на ринку комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення [18].

Основна місія в Microsoft полягає в тому, щоб дати можливість кожній людині та кожній організації на планеті досягти більшого. Заслугування довіри акціонерів, співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін є основою успіху в бізнесі та основним для досягнення місії Microsoft [6].

Довготривале мислення керує всім, що створюється для підтримання успіху Microsoft та створення цінності для акціонерів зараз і в майбутньому.

Потужне корпоративне управління, що базується на активній взаємодії з акціонерами, сприяє підзвітності та прозорості та сприяє прийняттю правильних рішень для підтримки бізнесу протягом десятиліть [19].

Завдяки нагляду, огляду та консультуванню рада директорів корпорації Microsoft співпрацює з керівництвом для встановлення та просування бізнес-цілей, організаційних цілей та стратегії, яка враховує, бізнес впливає та впливає на нього більш широке середовище.

Висновки до 1 розділу

Отже, бізнес-завдання, які часто виконує корпоративний менеджмент, можуть включати стратегічне планування, а також управління ресурсами компанії та їх застосування для досягнення цілей компанії. Корпоративний менеджмент - це щось зовсім інше, ніж щоденна оперативна діяльність з управління, здійснювана керівниками компанії. Це система керівництва та контролю, яка диктує, як рада директорів керує та контролює компанію.

Система корпоративного менеджменту розроблена для того, щоб рада Microsoft мала необхідні повноваження та практику для перегляду та оцінки ділових операцій та для прийняття рішень, незалежних від керівництва. Їх основна мета - узгодити інтереси директорів, керівництва та акціонерів, а також відповідати або перевищувати вимоги фондового ринку NASDAQ та чинне законодавство.

Дослідження організаційної структури корпорації Microsoft дозволяє зростати бізнесу, особливо після структурних змін фірми, впроваджених у 2015 р. Корпоративна структура компанії стосується анатомії та організації організації та її компонентів. У випадку з Microsoft організаційна структура

наголошує на важливості результатів бізнесу. Як домінуючий гравець на ринку операційних систем, сумісних з ПК, компанія використовує свою структуру для збереження конкурентних переваг, відповідно до своїх стратегій. Довгостроковий успіх компанії залежить від відповідності її корпоративної структури ринковим умовам та галузевим силам.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ КОРПОРАЦІЇ MICROSOFT

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу корпорації

Оскільки ринок ІТ є стрімким, то ймовірність появи нових гравців є досить великою, а наявність венчурного фінансування дає прямі можливості для входу на ринок. Microsoft має таких прямих конкурентів як Apple, Amazon та ін. Ці фірми мають стійку позицію на ринку, унікальні рішення та фінансові можливості, що робить їх великою загрозою. Розглянемо основних гравців та рейтинг 10 найбільших технологічних компаній світу станом на 2020 рік, що є основними конкурентами для Microsoft (таб. 2.1).

Таблиця 2.1

Топ – 10 найбільших технологічних компаній світу 2020

№	Компанія	Ринкова вартість (у трлн. дол.)	Річний дохід (у млрд. дол.)	Кількість працівників
1	Apple Inc.	1.90	260.2	137 000
2	Microsoft	1.61	143.0	156 439
3	Amazon Inc.	1.59	280.5	840 400
4	Alphabet Inc.	1.02	161.9	123 048
5	Facebook	0.77	70.7	48 268
6	Alibaba Group	0.68	72.0	117 600
7	Tencent	0.64	57.4	62 885
8	TSMC	0.38	39.0	51 297
9	Samsung	0.33	197.7	105 257
10	Nvidia	0.27	10.9	13 775

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Варто зазначити, що Microsoft входить в трійку лідерів та займає 2-гу позицію одразу після Apple Inc., в свою чергу Amazon Inc. займаючи 3-тє місце має зрівнялась з Microsoft за ринковою вартістю компаній.

Сьогодні Microsoft далеко не монополіст, а корпорація з серйозними конкурентами, зокрема компанії великої п'ятірки (GAFAM). GAFAM - американські транснаціональні онлайн-сервіси або комп'ютерні і програмні компанії, які домінують в кіберпросторі .У 2020 році регулятори звернули увагу на дані корпорації через вплив на конкретні ринки, детальніше про це на табл. 2.2. [21]

Таблиця 2.2

GAFAM – лідери в сфері технологій

<i>Компанія</i>	<i>Опис</i>	<i>Конкретний ринок</i>
<i>Apple</i>	Американська корпорація, виробник персональних і планшетних комп'ютерів, аудіоплеєрів, телефонів, програмного забезпечення.	Сервіси та додатки на IOS
<i>Microsoft</i>	Одна з найбільших транснаціональних компаній з виробництва пропріетарного програмного забезпечення для різного роду обчислювальної техніки, розробник сімейства операційних систем Windows, 51% виручки генерується в США.	Програмне забезпечення, Windows, хмарні послуги та офісні продукти
<i>Amazon</i>	Американська компанія, найбільша в світі на ринках платформ електронної комерції і публічно-хмарних обчислень, 69% виручки генерується в США.	Онлайн-рітейл
<i>Google</i>	Американська транснаціональна корпорація, реорганізована 15 жовтня 2015 року в міжнародний конгломерат Alphabet, компанія в складі холдингу Alphabet, що інвестує в інтернет-пошук, хмарні обчислення і рекламні технології, 46% виручки генерується в США, 31% в ЕМЕА (Європа, Близький Схід і Африка).	Ринок пошуку та інтернет-реклами
<i>Facebook</i>	Найбільша соціальна мережа в світі. 45% виручки генерується в США, 24% в Європі. 98,5% виручки приносить Facebook реклама в соціальних мережах.	Соцмережі

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Виручка великої п'ятірки - Facebook, Amazon, Apple, Microsoft і Alphabet (FAAMG) - в 2019 році склали \$ 900 мільярдів, що перевищує ВВП чотирьох країн G20. Для порівняння, виручка GAFAM зробили б її 18-ою за величиною країною по ВВП, випередивши Саудівську Аравію і поступившись Нідерландам.

Далі для визначення особливостей бізнес-середовища корпорації Microsoft було проведено аналіз PESTLE у своїй підході до розуміння бізнес-середовища компанії. Модель аналізу PESTLE є інструментом для виявлення зовнішніх факторів, що впливають на віддалене або макросередовище фірм. У випадку з Microsoft ці зовнішні фактори відображають ефективність ринку комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення [22].

Аналіз PESTLE корпорації Microsoft виявляє найважливіші проблеми на основі умов віддаленого або макросередовища компанії. Беручи до уваги ситуацію на ринку комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення, корпорація Microsoft може впроваджувати стратегії, що вирішують такі проблеми та відповідні їм зовнішні фактори, показані в цьому аналізі [23].

1) *Політичні фактори, що впливають на бізнес Microsoft.* Політичні фактори відіграють значну роль у визначенні факторів, які можуть вплинути на довгострокову прибутковість корпорації Microsoft у певній країні чи на ринку. Корпорація Microsoft працює в галузі програмного забезпечення та послуг для бізнесу в більш ніж десяти країнах і піддається різним типам політичного середовища та політичним системним ризикам. Досягнення успіху в такій динамічній галузі програмного забезпечення та послуг для бізнесу в різних країнах полягає у диверсифікації систематичних ризиків політичного середовища. Ця область стосується впливу урядів на віддалене або макросередовище комп'ютерного апаратного та програмного бізнесу. У випадку з Microsoft, наступні політичні зовнішні фактори є важливими для прийняття стратегічних рішень: (рис. 2.1)

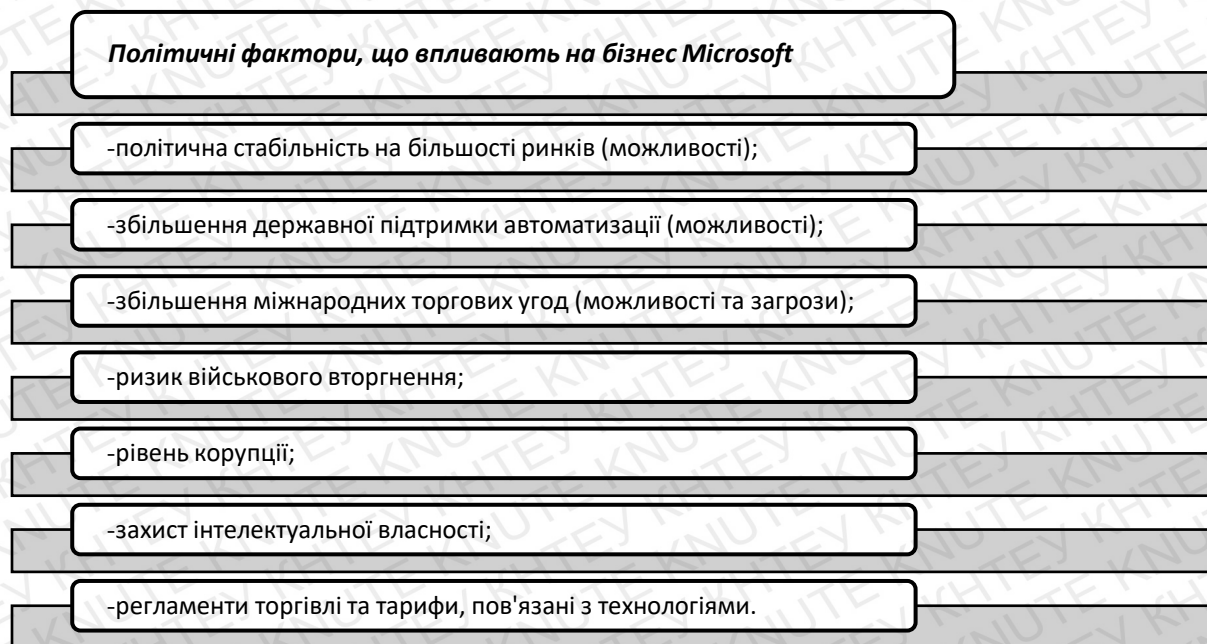


Рис. 2.1 Політичні фактори, що впливають на бізнес Microsoft

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Політична стабільність більшості ринків у всьому світі створює можливості для Microsoft збільшити свої інвестиції та відповідні результати. Наприклад, компанія може покращити свої продажі та маркетингові інвестиції в Європі, щоб досягти відповідного збільшення доходів. З іншого боку, зростаюча державна підтримка автоматизації представляє можливості для Microsoft збільшити продажі своїх комп'ютерних технологій через державних клієнтів. Цей зовнішній фактор є суттєвим, враховуючи масштабні закупівлі за участю державних організацій. Завдяки цьому зовнішньому фактору компанія отримує вигоди від спрощення ділових угод на закордонних ринках. Однак збільшення міжнародних торгових угод також є загрозою для Microsoft. За цими угодами іноземні фірми можуть підвищити свою конкурентоспроможність у таких розвинених країнах, як США [24].

Виходячи з цього напряму аналізу корпорації Microsoft, політичні фактори представляють основні можливості для стимулювання бізнесу.

2) *Економічні фактори, важливі для корпорації Microsoft.* Такі фактори макросередовища, як - рівень інфляції, рівень заощаджень, процентна ставка, курс іноземної валюти та економічний цикл визначають сукупний попит та сукупні інвестиції в економіку. Тоді як такі фактори мікросередовища, як норми конкуренції, впливають на конкурентні переваги фірми [25]. Корпорація Microsoft може використовувати економічний фактор країни, такий як темпи зростання, інфляція та економічні показники галузі, такі як темпи зростання індустрії програмного забезпечення та послуг для бізнесу, споживчі витрати тощо, щоб прогнозувати траєкторію зростання не лише - секторного назви - сектору, але й організації. Корпорація Microsoft повинна включати такі економічні зовнішні фактори в стратегії для бізнесу комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення: (рис. 2.2)

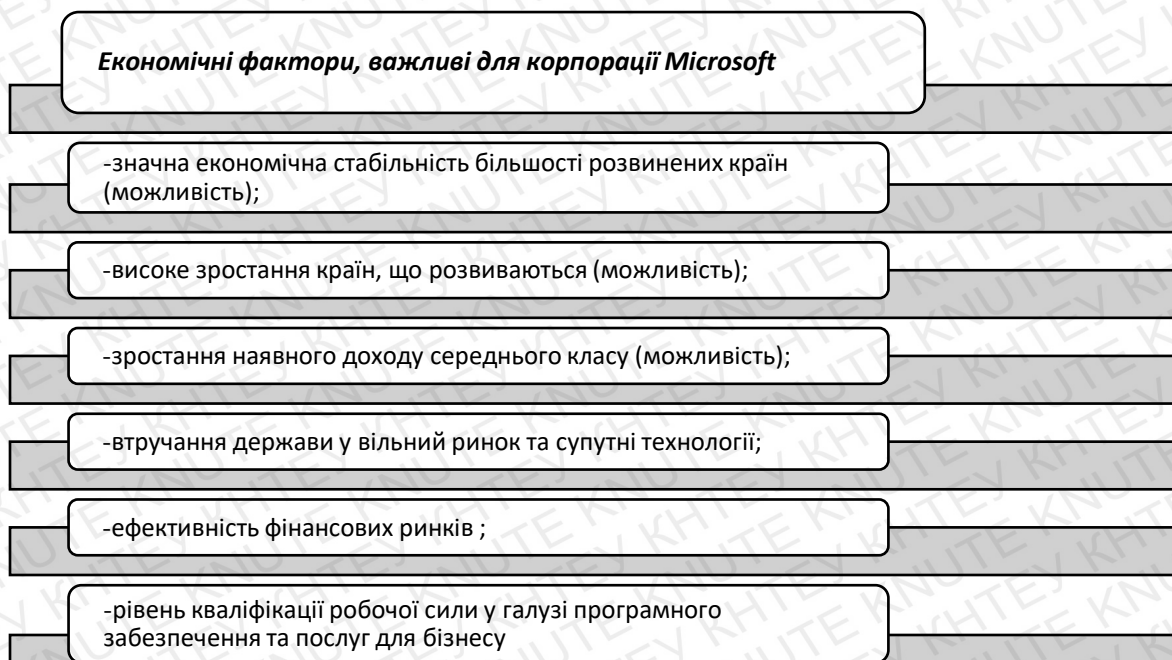


Рис. 2.2 Економічні фактори, важливі для корпорації Microsoft

Джерело: розроблено автором на основі [9, 26]

Microsoft виграє від значної економічної стабільності більшості розвинених країн. Наприклад, компанія може розраховувати на стабільні

показники на цих ринках. Microsoft також може збільшити доходи від продажів у країнах, що швидко розвиваються. Ця можливість означає постійне зростання глобальних продажів корпорації Microsoft. Більше того, зовнішній економічний фактор загального глобального зростання наявного доходу середнього класу створює для компанії можливості для отримання більших доходів.[26] Ця умова тому, що клієнти середнього класу є одними з найважливіших джерел доходу для Microsoft. Таким чином, компанія може використовувати можливості зростання у своєму віддаленому або макросередовищі. Корпорація Microsoft повинна стратегічно вирішити такі можливості в середовищі індустрії комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення, як це було виділено в цій галузі аналізу PESTLE [9].

3) *Соціальні / соціокультурні фактори, що впливають на бізнес-середовище Microsoft.* У цій області моделі аналізу PESTLE розглядається вплив соціальної ситуації на віддалене або макросередовище Microsoft, особливо з точки зору поведінки та очікувань клієнтів. Культура суспільства та спосіб діяльності впливають на культуру організації в середовищі. Спільні переконання та погляди населення відіграють важливу роль у тому, як маркетологи корпорації Microsoft розуміють клієнтів певного ринку та як вони розробляють маркетингові повідомлення для споживачів галузі програмного забезпечення та послуг для бізнесу [27]. На ринку комп'ютерних технологій на Microsoft впливають такі соціокультурні зовнішні фактори: (рис. 2.3)

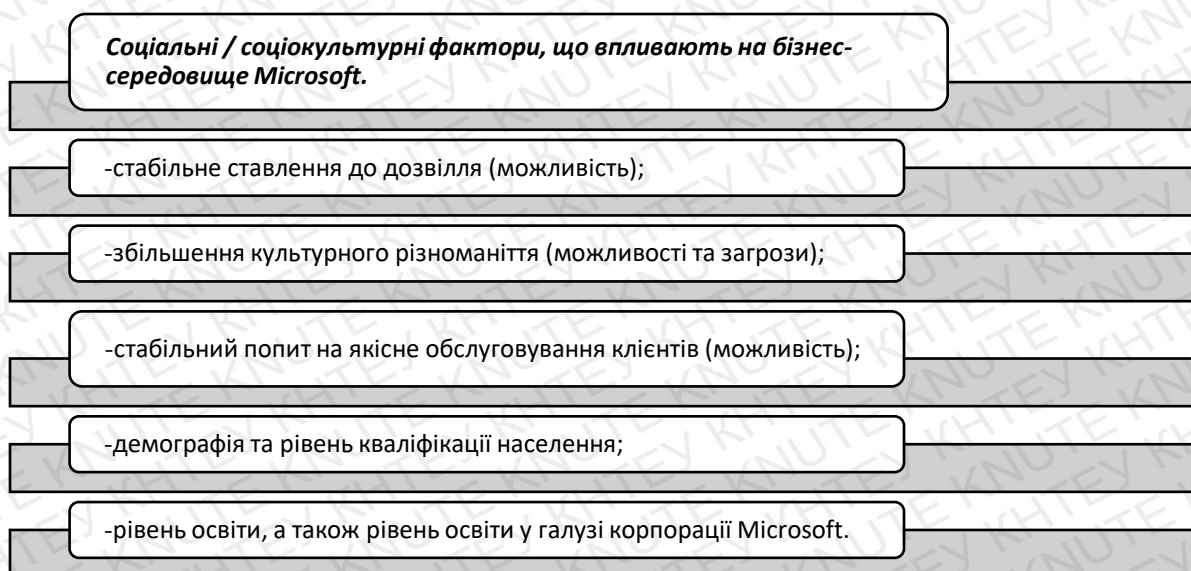


Рис. 2.3. Соціальні / соціокультурні фактори, що впливають на бізнес-середовище Microsoft

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Стійке ставлення до дозвілля представляє можливості для Microsoft розробляти продукти, які можуть задовольнити переваги споживачів щодо дозвілля. Наприклад, компанія може збільшити свої інвестиції в інновації комп'ютерних ігрових продуктів для цієї мети. Крім того, збільшення культурного різноманіття є потенційною загрозою для Microsoft з точки зору невідповідності продукту та клієнта у віддаленому або макросередовищі. Наприклад, задоволеність споживачів може зменшитися, оскільки продукція компанії задовольняє лише найбільші культурні групи. Тим не менше, Microsoft має можливість вдосконалити свої товари та послуги для вирішення цієї проблеми. З іншого боку, стабільний попит на якісне обслуговування споживачів створює для компанії можливості вдосконалити діяльність із підтримки споживачів. У цій галузі аналізу PESTLE корпорації Microsoft корпоративні соціально-культурні зовнішні фактори підкреслюють можливості для розвитку бізнесу на комп'ютерному обладнанні та програмному забезпеченні [28].

4) *Технологічні фактори у бізнесі Microsoft.* Вплив технологій на віддалене або макросередовище індустрії комп'ютерних технологій визначається в цій галузі моделі аналізу PESTLE [29]. Microsoft повинна інтегрувати наступні технологічні зовнішні фактори у свої стратегії: (рис. 2.4)

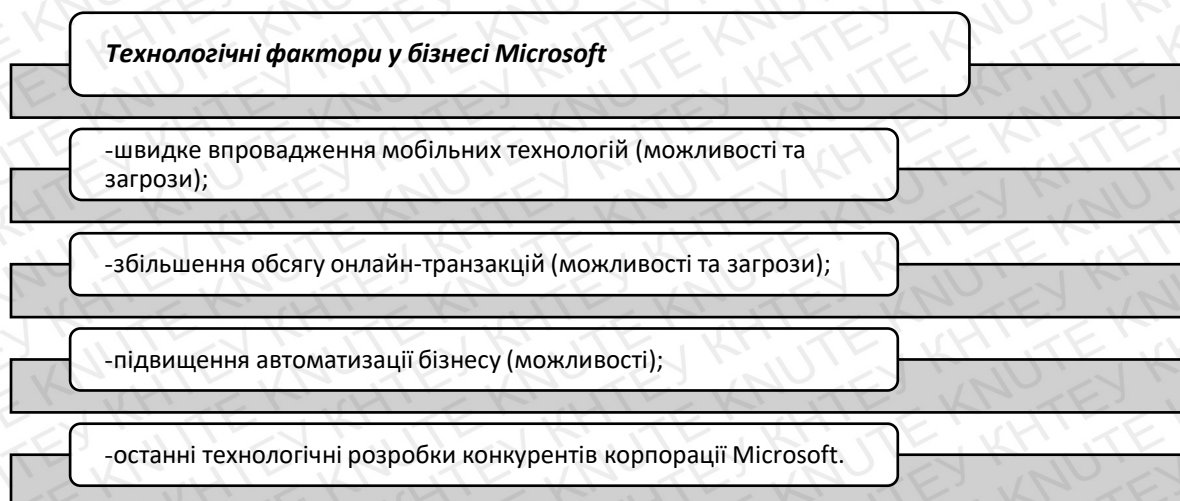


Рис. 2.4. Технологічні фактори у бізнесі Microsoft

Джерело: розроблено автором на основі [9, 30].

Корпорація Microsoft може покращити свою продуктивність завдяки швидким інноваціям своїх мобільних пристроїв. Ця можливість базується на швидкому впровадженні та зростанні попиту на мобільні технології. Однак цей технологічний зовнішній фактор також є загрозою, яка полегшує конкуренцію проти Microsoft. Більше технологічних фірм можуть скористатися такою можливістю виходу на ринок. З іншого боку, збільшення обсягу онлайн-транзакцій надає можливість Microsoft розробляти більше продуктів, що підтримують безпечну обробку транзакцій в Інтернеті. Однак такий збільшення обсягу онлайн-транзакцій загрожує компанії з точки зору відповідного збільшення кібер-злочинів, що є однією із загроз Microsoft. [30]

Більше того, компанія має можливість розвиватися завдяки продуктам, що дозволяють підприємствам автоматизувати більшу кількість своїх процесів. Як показано в цій області аналізу PESTLE, Microsoft має значні

можливості зростання, хоча відповідні загрози можуть обмежити такі можливості у віддаленому або макросередовищі.

5) *Юридичні фактори, що впливають на промисловість Microsoft.* Значення законів та підзаконних актів для бізнесу визначається у цій галузі моделі аналізу PESTLE. У макросередовищі Microsoft наступні юридичні зовнішні фактори впливають на стратегічний успіх: (рис. 2.5)



Рис. 2.5 Юридичні фактори, що впливають на промисловість Microsoft.

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Збільшення норм електронного вивезення відходів - це можливість для корпорації Microsoft впровадити більш ефективні програми переробки та утилізації, що покращують імідж бренду. Однак цей юридичний зовнішній фактор також є загрозою, яка може створити для компанії додаткові виклики у вирішенні екологічних наслідків її бізнесу. З іншого боку, вдосконалення патентного законодавства сприяє світовому зростанню корпорації Microsoft, поступово зменшуючи такі проблеми, як піратство комп'ютерного програмного забезпечення. Компанія також має можливість вдосконалити свою продукцію, щоб допомогти організаціям-клієнтам зменшити споживання енергії завдяки більш енергоефективним обчислювальним технологіям. Виходячи з цієї області аналізу PESTLE, Microsoft має можливості зростання у своєму віддаленому або макросередовищі.

б) *Екологічні фактори, що визначають ситуацію в Microsoft.* Різні ринки мають різні норми чи екологічні стандарти, що може вплинути на прибутковість організації на цих ринках. Навіть всередині країни часто штати можуть мати різні закони про навколишнє середовище та закони про відповідальність. У цій галузі моделі аналізу PESTLE розглядаються наслідки екологічних проблем на середовище індустрії комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення. Microsoft стикається з такими екологічними зовнішніми факторами у своєму віддаленому або макросередовищі: (рис. 2.6)

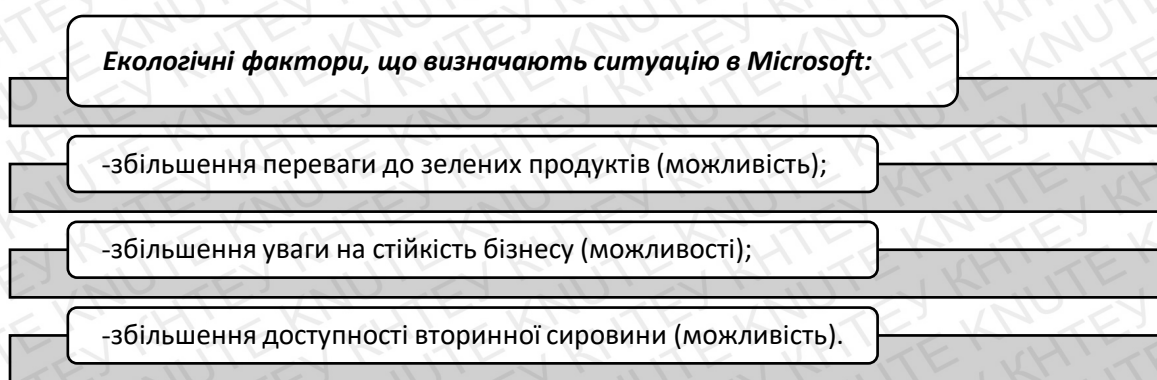


Рис. 2.6. Екологічні фактори, що визначають ситуацію в Microsoft

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Виходячи із зростаючої переваги екологічно чистих продуктів, корпорація Майкрософт має можливість підвищити свою стабільність. Наприклад, компанія може розробляти більш екологічно чисті продукти та збільшувати використання зеленої енергії у своїх господарських операціях. У зв'язку з цим зусилля Microsoft щодо поліпшення своєї стійкості безпосередньо звертаються до можливостей, заснованих на зростаючій увазі суспільств до стійкості бізнесу. Крім того, збільшення доступності вторинних матеріалів є екологічним зовнішнім фактором, який компанія може використовувати як основу для збільшення використання вторинної сировини у своїх комп'ютерних апаратних та програмних продуктах та упаковці. У цій

галузі аналізу Microsoft , віддалене або макросередовище представляє ряд можливостей для отримання конкурентних переваг.

2.2. Проблеми формування корпоративного менеджменту

Корпорація Microsoft завжди прагне створити шанобливе, корисне, різноманітне та інклюзивне робоче середовище, яке дасть змогу її співробітникам створювати товари та послуги, які допомагають іншим досягти більшого. Керівництво зосереджене на тому, щоб показати найкраще в людей, підтримуючи їх цілі та дозволяючи їм знаходити глибокий сенс у своїй роботі. Сюди входить побудова культури де сумлінність, чесність та відповідність керівництву приймають рішення, і співробітники можуть сміливо задавати питання та висловлювати занепокоєння, коли щось здається не так. Відданість різноманітності також є ключовим аспектом культури Microsoft, що розвивається та що допомагає виконувати місію компанії [31].

Співробітники Microsoft - це найбільший актив компанії. Інвестиції в переосмислений досвід співробітників дозволяють співробітникам Microsoft інноваційно створювати та безперешкодно співпрацювати між командами, в яких вони працюють.

Проаналізувавши процес найму співробітників було визначено певні особливості. Даний процес у Microsoft включає кілька рухомих частин. Подорож набору від Microsoft до кінця включає набагато більше людей, ніж просто рекрутери та менеджери з найму[32]. У корпорації Microsoft підтримує високі стандарти дотримання вимог, конфіденційності та захисту даних для наших заявників та процесів підбору персоналу. Для підтримки своїх команд компанії потрібно планувати необхідні посади, шукати таланти, щоб зайняти

ці посади, оцінювати фонд талантів та наймати найбільш підходящих кандидатів (рис. 2.7).

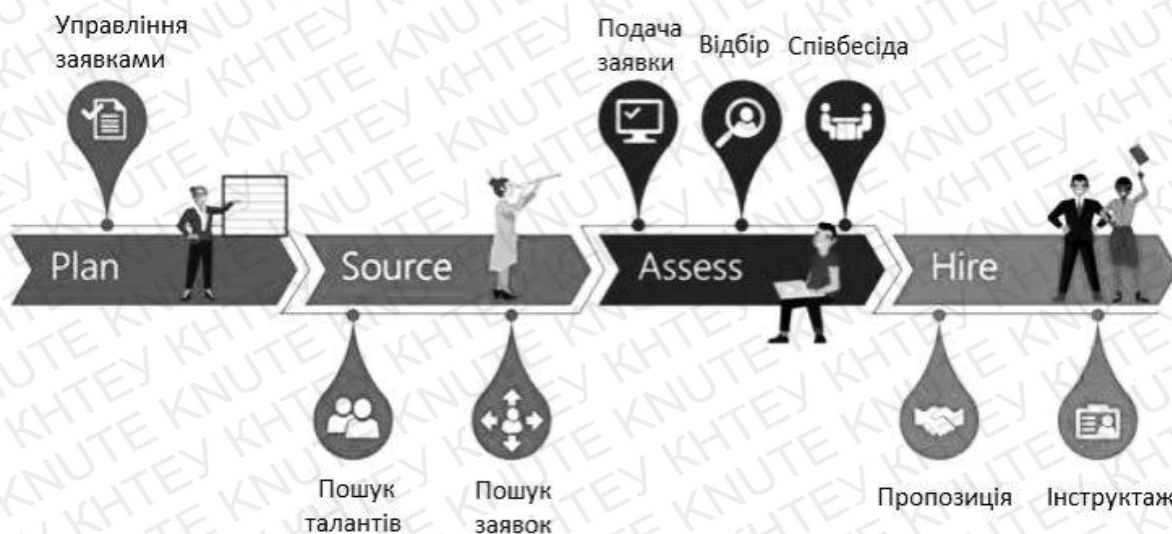


Рис. 2.7 Процес набору персоналу в Microsoft

Джерело: [32]

Microsoft набирає працівників кількома способами: за допомогою кадрових агенцій в якості найманих працівників (на умовах аутсорсингу чи аутстафінгу) або ж до штату компанії. Корпорація користується послугами багатьох агенцій по всьому світу, це залежить від розміщення того чи іншого офісу, вибором агенцій займаються HR-менеджери різних сегментів. Одним з представників кадрових агенцій, що займаються пошуками кваліфікованої робочої сили для Microsoft в Україні є ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА».

Станом на 30 червня 2020 року у Microsoft працює приблизно 163 000 людей на денній основі, 96 000 у США та 67 000 на міжнародному рівні [33]. Кількість працівників стрімко зростає в порівнянні з показниками минулих років, в чому можна пересвідчитись ознайомившись з таблицею 2.3.

Таблиця 2.3

Загальна кількість працівників Microsoft (2016 – 2020 рр.)

Рік	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020 до 2016 рр.,%
Кількість працівників	114 000	124 000	131 000	144 106	163 000	30%

Джерело: розроблено автором на основі [33].

Із загальної кількості зайнятих 56 000 працюють, включаючи у виробництві, включаючи, дистрибуцію, підтримку продуктів та консультаційні послуги; 55 000 займалися дослідженнями та розробками продуктів; 40 000 займали продажі та маркетинг; і 12 000 - загалом і адміністрація (рис.2.8) Деякі працівники підпадають під колективні договори.

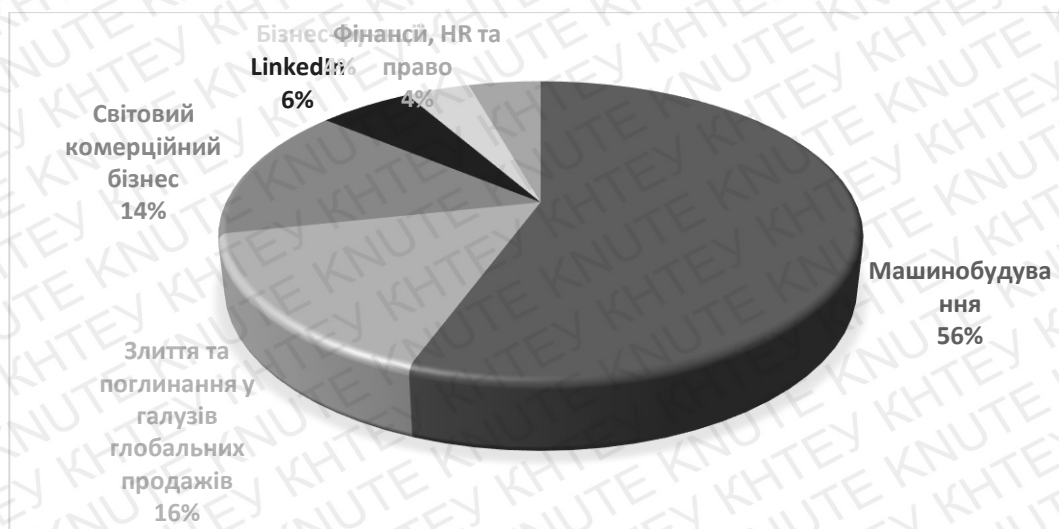


Рис. 2.8. Розподіл працівників Microsoft за сферами діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [33].

Однією з переваг Microsoft при забезпеченні комфорту та задоволення співробітників компанії є взаємодія правління, комітету з питань компенсацій та комітету з питань регуляторної та державної політики разом з командою вищого керівництва, що регулярно вирішує широкий спектр питань управління людським капіталом. Переважна більшість глобальних

співробітників беруть участь у щорічному анонімному опитуванні. Ось вибірка результатів (таб. 2.4):

Таблиця 2.4

Результати анонімного опитування співробітників Microsoft

Опитування	2017 рік, у %	2018 рік, у %	2019 рік, у %
Рівень участі	86	86	87
Я пишаюсь тим, що працюю в Microsoft	92	93	94
Я б порекомендував Microsoft, як чудове місце роботи	88	89	90
Я маю гарні стосунки з менеджером	93	93	94

Джерело: розроблено автором на основі [34].

Загалом, вся діяльність компанії Microsoft є джерелом нестандартних ідей для ведення бізнесу. До нестандартних корпоративних рішень відноситься також політика щодо людей з нетрадиційною сексуальною орієнтацією. Всередині компанії існує профспілка GLEAM, в якому перебувають понад семисот осіб. Таку практику запозичили й інші фірми, але зараз їх стає все менше [35].

Отже, існує цілий ряд специфічних особливостей кадрової політики Microsoft, що реалізуються в усьому світі : [32]

- 1) Матрична структура компанії - одна з головних переваг.
- 2) Залученість співробітників, їх зацікавленість в результаті досягається в першу чергу завдяки колегіальному прийняттю рішень. Залученість, в свою чергу, безпосередньо пов'язана з фінансовою ефективністю, про яку топ-менеджери не дають забути жодному HR-фахівцеві.
- 3) Максимально комфортний офіс для колективної та індивідуальної роботи. Розробники нових проектів корпорації працюють у досить комфортних умовах. В Microsoft кожному розробнику або максимум двом надається окремий, приватний офіс, де зручно і приємно працювати. Цифрове робоче місце також розроблене для створення безконтактного та безпечного

доступу для наших співробітників до будівель та служб на всіх об'єктах Microsoft. Робочі простори співробітників пристосовуються до особистих уподобань - як фізично (температура, освітлення та звук), так і в цифровому вигляді (документи, програми, вибране тощо).

4) Однак основною перевагою є той факт, що для роботи співробітникам Microsoft не обов'язково відвідувати офіс щодня в строго певний час. Вони можуть працювати у зручний для них час з будь-якого місця, де є доступ в інтернет, оскільки вся необхідна для роботи інформація та інструменти комунікацій доступні онлайн. Тут варто зазначити, що з приводу віддаленої роботи і гнучкого графіка, що це може викликати побоювання, але це - майбутнє, точно так же, як і використання власних пристроїв співробітників для роботи. І єдиним розумним вибором сьогодні є підготовка ІТ-інфраструктури та HR-підрозділу компанії до нових вимог ринку [36].

5) В рамках планування кар'єри кожен співробітник має кілька потенційних внутрішніх і зовнішніх кандидатів на його посаду, готових зайняти її після необхідної підготовки або, в разі необхідності, вже завтра. Така схема надійно захищає кадрову структуру компанії від «кадрового голоду» в більшості ситуацій.

6) Не можна не згадати про такий важливий принцип, як прагнення до різноманіття: в Microsoft працюють люди самих різних статей, віку, знань та інтересів. Сукупність їх особистого і професійного досвіду дуже важлива для створення продуктів, якими користуються люди у всіх країнах світу.

7) Однією з корпоративних цінностей Microsoft є прихильність до технологій і вона повною мірою реалізована в області взаємин з співробітниками. На роботі вони можуть користуватися будь-якими пристроями та інтернет-сервісами, які їм необхідні - в цьому питанні немає

ніяких обмежень, оскільки часто інформація, необхідна для вирішення важливого завдання може прийти з самого несподіваного джерела.

8) Сенсаційні результати продемонстрував експеримент, перевірений в японському підрозділі компанії. Часове скорочення робочих тижнів до чотирьох днів значно збільшує продуктивність праці (+ 39,9%). Суттєво зменшилось використання вихідних матеріалів - компанія заощадила 23,1% електроенергії та 58,7% паперу. Значно збільшилась і мотивація персоналу - нововведення прийшло по душі 92% співробітників.

9) Microsoft сприяє збільшенню кількості жінок серед власних співробітників. Жінки в Microsoft в свою чергу активно допомагають залучати, утримувати та розвивати жінок у всьому світі. Її програми спрямовані на те, щоб викликати у дівчат інтерес до технологічної кар'єри, підтримувати орієнтовані на жінок ініціативи, організації та забезпечення ресурсів для кар'єри та професійного розвитку жінок, коли вони будуть співробітниками Microsoft. Розглянемо статистику щодо кількості працюючих жінок на лавах Microsoft (таб. 2.5).

Таблиця 2.5

Співвідношення кількості жінок та чоловіків серед працівників

Microsoft(2016-2020 рр.)

Стать	2016 рік, %	2017 рік,%	2018 рік,%	2019 рік,%	2020 рік,%	Відхилення, 2020 р. до 2019 р., у %
Жінки	25.5	27.0	28.1	29.2	30.2	1.0
Чоловіки	73.9	73.0	71.8	70.7	69.6	0.9

Джерело: розроблено автором на основі [35].

З вищенаведеної таблиці робимо висновок , що кількість задіяних жінок поступово зростає . Зокрема , сьогодні на керівних посадах Microsoft працює 5 осіб жіночої статі.

10) Корпорація Microsoft зосереджена на підтримці расових та етнічних меншин, зростає кількість чорношкірих та афро-американських та латиноамериканських співробітників. Ці дані допомагають інформувати про зусилля корпорації, спрямовані на підтримку цих громад.

11) Microsoft також турбується про забезпечення робочими місцями працівників з обмеженими можливостями, адже вони стали каталізатором багатьох великих інновацій Microsoft, таких як Learning Tools, the Xbox Adaptive Controller та інші.

Черговою особливістю кадрової політики став той факт, що з початком пандемії COVID-19 2020 року співробітники Microsoft працюють віддалено. Компанія допомагає працівникам не відвідувати офіс через пандемію COVID-19 та забезпечує співробітників усім, що є необхідне для повноцінної роботи: обладнанням, засобами безпеки. Навіть якщо влада відмінить карантин та інші заходи ізоляції людей, компанія дозволить співробітникам продовжувати працювати вдома. Microsoft вважає, що після зняття ізоляційних заходів співробітники багатьох компаній бажають продовжити роботу з дому замість повернення в офіс. Компанія зв'язується з тим, що люди швидко навчаються ефективно працювати без особистих зустрічей [35].

В свою чергу чимало зусиль було докладено для розробки інших заходів для боротьби з поширенням COVID-19 нового типу. Так, компанія має намір у 2021 фінансовому році провести майже всі свої конференції в інтернеті-мережі.

Висновки до розділу 2

Отже, Microsoft - один з провідних гравців серед технологічних лідерів. Сьогодні існує велика конкуренція серед корпорацій, що входять до GAFAM.

Проведений PESTLE-аналіз корпорації Microsoft висвітлює різноманітні можливості, які можуть стимулювати ріст та розширення компанії на світовому ринку комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення. Віддалене або макросередовище є вигідним для бізнесу, враховуючи можливості, доступні Microsoft на світових ринках. Однак основною загрозою для компанії є конкуренція, заснована на експансії іноземних фірм, на що вказує зовнішній фактор збільшення міжнародних торгових угод.

Як визначено у проведеному аналізі, можливостей компанії в її галузевому середовищі повинні бути достатньо для того, щоб Microsoft продовжувала залишатися однією з найбільших фірм у світовій галузі комп'ютерних технологій, проте потрібно посилювати власний імідж, позбутися потенційних та наявних загроз, удосконалити організаційну структуру та продовжувати посилювати кадрову політику.

Microsoft розробляє динамічні, стійкі та стратегічні програми, які разом забезпечують високо диференційоване портфоліо для залучення, нагородження та збереження найвищих талантів та можливостей працівникам робити все можливе. Ці програми зміцнюють культуру і цінності. Результатом є глобальний підхід до продуктивності та розвитку, який виховує культуру, конкурентну компенсацію, яка забезпечує справедливу оплату за роллю підтримуючи оплату праці та відмінні переваги, які радують працівників. Microsoft створює кращий досвід роботи для своїх співробітників, дозволяючи їм впроваджувати інновації, створювати та безперешкодно співпрацювати між командами, в яких вони працюють. Працівники рухаються усією організацією до робочого дня з цифровою підтримкою у взаємопов'язаному та інтегрованому цифровому робочому місці, щоб забезпечити максимально продуктивний досвід роботи співробітників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ MICROSOFT

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення корпоративного менеджменту міжнародної корпорації

В сучасних умовах розвитку міжнародного бізнесу, корпоративний менеджмент займає вагомую позицію. Належний рівень корпоративного менеджменту лежить в основі довіри до ринку, цілісності та його ефективності, а отже, сприяє економічному зростанню та фінансовій стабільності [35].

Успіх корпорації Microsoft як глобальної компанії в галузі комп'ютерних технологій базується на виконанні її корпоративної місії та бачень. Корпоративне бачення Microsoft включає те, що компанія може зробити для індивідуальних та організаційних клієнтів. Корпоративна місія Microsoft визначає, що бізнес має на меті зробити, щоб розширити можливості своїх клієнтів. Також у цьому випадку корпоративна місія чітко узгоджується із заявою про бачення. Це узгодження є важливим для оптимізації прийняття стратегічних рішень, особливо при вирішенні конкуренції з такими компаніями, як Apple, Google та IBM [37].

Аналіз корпорації Microsoft показує, що компанія має справу із сильним конкурентним суперництвом, в якому беруть участь вищезазначені фірми та багато дрібних підприємств, які працюють на міжнародному, регіональному та місцевому рівнях.

Проаналізувавши бізнес-середовище корпорації Microsoft, можна визначити, що макросередовище є вигідним для бізнесу, враховуючи

можливості, доступні Microsoft на світових ринках. Однак існують певні фактори, можуть мати негативні наслідки та становити ризики для корпорації. З метою визначення вагомості факторів було проведено просте ранжування (рис. 3.1).

Таблиця 3.1

Ранжування факторів, що можуть схилити до ризиків та невизначеності

№	Фактори	Ранжування
1	Інтенсивна конкуренція на всіх наших ринках, що може призвести до зниження доходу або операційної рентабельності;	10
2	Посилення уваги на хмарних послугах, що представляють ризики виконання та конкуренції;	9
3	Значні інвестиції в товари та послуги, які можуть не досягти очікуваної прибутковості;	2
4	Кібератаки, які можуть призвести до зменшення доходу, збільшення витрат, вимог щодо відповідальності або шкоди репутації чи конкурентному становищу;	7
5	Зловживання рекламною або соціальною платформами, що може завдати шкоди репутації або залученню користувачів;	1
6	Вплив підвищеної економічної та операційної невизначеності внаслідок функціонування глобального бізнесу, включаючи наслідки обміну іноземної валюти;	4
7	Невизначеність, пов'язана з державними замовниками;	3
8	Несприятливі економічні чи ринкові умови, які можуть завдати шкоди бізнесу;	6
9	Катастрофічні події або геополітичні умови, такі як пандемія COVID-19, які можуть порушити бізнес;	5
10	Залежність бізнесу від здатності залучати та утримувати талановитих працівників.	8

Джерело: розроблено автором

З усіх вище перелічених факторів, основною загрозою для компанії є сильна конкуренція, заснована на експансії іноземних фірм, на що вказує зовнішній фактор збільшення міжнародних торгових угод.

Проаналізувавши основні загрози та недоліки бізнес-середовища Microsoft було розроблено ряд рекомендацій, що зможуть покращити положення корпорації на світовому ринку.

Підвищення конкурентоспроможності. Наприклад, Microsoft відчуває зростання конкурентного суперництва з азіатськими фірмами. Для вирішення цієї загрози потрібно розробляти інноваційні продукти, які можуть перевершити конкурентів.

Посилювати свій імідж. Microsoft - відомий бренд із чудовою лояльністю клієнтів. Корпорація має 1,2 мільярда користувачів Office та 60 мільйонів комерційних клієнтів Office 365. Клієнти довіряють бренду і залишаються йому лояльними. Саме тому, Microsoft необхідно продовжувати активно підвищувати репутацію свого бренду за допомогою ефективних маркетингових інструментів, це козир компанії.

Зростання хмарного бізнесу. За даними Synergy Research Group, Microsoft займає друге місце на зростаючому хмарному ринку, але грізного суперника на першому місці: Amazon, який займає близько 40% ринку публічних хмарних послуг. Велика частина оптимізму щодо перспектив Microsoft пов'язана з Azure, який поступово набирає частки разом із зростанням загального ринку хмарних послуг, і компанія також отримала великий виграш, вигравши Amazon за великий і суперечливий контракт з Пентагоном. Однак Microsoft ще має багато чого довести і шляхи, перш ніж вона може претендувати на домінування в хмарі. Хмарна платформа Microsoft росте досить швидко, що вона також зможе перевершити Amazon за загальною часткою ринку, що є можливістю, яку варто переслідувати. Зрештою, Microsoft може очолити хмарну платформу, яка переважає решту у швидкості та ефективності. [30]

Інновації та штучний інтелект. Microsoft має величезні можливості в багатьох інноваційних сферах, таких як ШІ та ігрові технології. Інвестування в ці сфери може дати перевагу Microsoft.

Стратегія управління витратами. Microsoft може отримати можливість збільшити свої продажі та дохід, пропонуючи свої продукти за низькими цінами. Це також може перешкодити хакерам незаконно використовувати його програмне забезпечення.

Посилення кібербезпеки. Продукти Microsoft вразливі до кіберзлочинів. Наприклад, операційна система Windows залишається об'єктом незліченних атак кіберзлочинності у всьому світі. Цей фактор є слабкою стороною, оскільки обмежує привабливість продуктів Microsoft. У зв'язку з цим кібербезпека є продуктовим аспектом конкуренції серед фірм у галузі комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення.

Створення додаткових стратегічних альянсів. Також Microsoft рекомендується створити додаткові стратегічні альянси з іншими фірмами, щоб збільшити свою конкурентну силу на закордонних ринках. Корпорація Microsoft повинна розширювати спектр своїх можливостей та в галузевому середовищі повинні бути достатніми для того, щоб Microsoft продовжувала залишатися однією з найбільших фірм у світовій галузі комп'ютерних технологій.

Диверсифікація бізнесу. Корпорація Microsoft - це, перш за все, програмний бізнес, який значною мірою покладається на популярність операційної системи Windows. У зв'язку з цим компанія має можливість рости на основі диверсифікації. Наприклад, Microsoft може диверсифікуватися шляхом розвитку нового бізнесу або злиття та поглинання для створення операцій на нових ринках або галузях. Таким чином, компанія може скористатися іншими шляхами зростання.

Впровадження інновацій для комп'ютерних апаратних продуктів. Сьогодні товарний портфель компанії демонструє залежність насамперед від програмних продуктів, що послаблює бізнес проти конкурентів, які мають

домінуюче обладнання та програмні продукти на ринку. Виходячи з цього корпорація Майкрософт повинна вдосконалити характеристики продукту та активізувати свої зусилля з розробки обладнання для забезпечення конкурентоспроможності. В даний час апаратні засоби компанії не настільки конкурентоспроможні, як товари інших фірм на ринку комп'ютерного обладнання. Крім того, Microsoft має можливості підвищити привабливість своїх продуктів шляхом постійного вдосконалення їхніх функцій безпеки.

Інтегрування регіональних ринкових відмінностей в організаційну структуру. Недоліком організаційної структури компанії є її мінімальне врахування регіональних ринкових відмінностей. Регіони мають різні переваги щодо комп'ютерних апаратних та програмних можливостей Microsoft, наприклад, у випадку зі смартфонами. Таким чином, компанії слід інтегрувати регіональні ринкові відмінності до організаційної структури [39].

Збільшення автономності. Наступним недоліком є відсутність інституціоналізованої підтримки належної автономії. Автономія заохочує співробітників вносити нові та інноваційні ідеї. Виходячи з цього, Microsoft варто інтегрувати значну самостійність у свою організаційну структуру.

Корегування системи набору персоналу. Компанія зіткнулася з ще однією великою проблемою щодо тимчасових працівників. Корпорація Майкрософт часто наймала тимчасових робітників, що надходять з агентств з працевлаштування, щоб задовольнити потреби в робітниках у стислі терміни. У будь-який момент часу тимчасові працівники становили приблизно третину всієї робочої сили компанії. Тимчасові працівники були найняті представниками служби обслуговування споживачів, тестерами програмного забезпечення або навіть програмістами .

3.2. Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення корпоративного менеджменту Microsoft

Корпорація Microsoft приділяє особливу увагу розвитку корпоративного менеджменту для задоволення потреб акціонерів, працівників, клієнтів та партнерів. На основі проведеного дослідження можна виокремити наступні особливості, що створює компанія для покращення корпоративного менеджменту:

- встановлює та зберігає відповідальність керівників перед власниками компаній шляхом належного розподілу прав та обов'язків між членами правління, керівниками та акціонерами;
- забезпечує структуру керівництва та правління для встановлення цілей та моніторингу результативності;
- зміцнює та захищає культуру доброчесності бізнесу та відповідальної ділової практики;
- заохочує ефективне використання ресурсів і вимагає підзвітності за управління цими ресурсами.

Основною метою кадрової політики компанії є надання співробітникам можливості постійного навчання, яке відповідає їхнім потребам, створення лояльності серед співробітників. Сучасні умови праці та корпоративна культура є основними елементами кадрової стратегії, що розкриває потенціал співробітників.

Було проведено експертну оцінку, яка включає анкетування співробітників ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ Україна», що працюють у підвідділі з обслуговування ТОВ «Майкрософт Україна» департаменту надання послуг з кадрового аутсорсингу. Процес обробки даних складався з кількісної та якісної оцінки, експертної оцінки, методу порівняльного аналізу [39].

Для визначення типу корпоративної культури ТОВ «Майкрософт Україна», в дослідженні проведено анкетування.

На рис. 3.2 представлений рівень вираженості типів організаційної культури компанії, що отримано згідно з результатами анкети «Тип корпоративної культури».

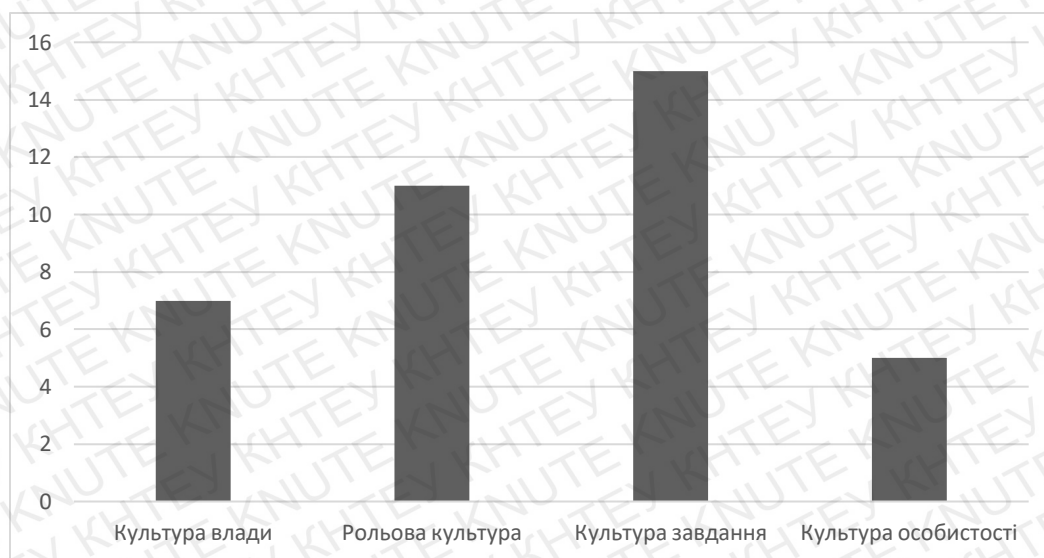


Рис. 3.2. Результати опитування за анкетною «Тип корпоративної культури»

Джерело: розроблено автором на основі проведеного анкетування

Згідно з отриманими результатами в ТОВ «Майкрософт Україна» домінує культура завдання - 15, доповнювана рольовою культурою - 11. Також присутня культура влади - 7. Найнижчим показником є культура особистості - 5, що означає.

В цілому керівництво ТОВ «Майкрософт Україна» орієнтоване на спільну постановку, вирішення завдань і реалізацію проектів, тобто, організованість є одним з основних феноменів організаційної культури даної компанії, а джерелом влади є професіоналізм і володіння інформаційними ресурсами. Ключовим параметром для співробітників тут стає професіоналізм

і компетентність, найбільш компетентний володіє більшою владою, має більше повноважень і, відповідно, займає пріоритетне місце в організації.[40]

Кількісна оцінка групових коефіцієнтів організаційної культури здійснена на основі експертного методу методики О.Е. Стеклова . Отримані показники організаційної культури, частка кожного фактора і ранжирування результати відображені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ранжування групових показників згідно коефіцієнту конкордації

Груповий показник	Оцінка експерта					Сума рангів	Шкала порядку	Відхилення	Кв. відхилення	Вага
	1	2	3	4	5					
Персонал	4	4	5	4	5	22	3	-4	16	0.40
Ресурси	3	4	4	4	3	18	2	0	0	0.33
Система управління	4	3	2	3	3	15	1	3	9	0.27
Всього	11	11	11	11	11	55			25	1.0
Середнє значення рангів						18.3				W=0.5

Джерело: розроблено автором

Згідно отриманим результатом найкращий показник - це персонал, а найгірший - система управління персоналом. Вагомість за кожним показником визначена згідно з розподілом суми рангів на квадрат відхилення.

Оцінки експертів можна вважати узгодженими, так як коефіцієнт конкордації 0,5.

Результати проведеного дослідження дають змогу зрозуміти, що кадрова політика Microsoft розвивається на досить високому рівні. Будучи одним з лідерів в галузі по підбору персоналом ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА» повністю задовольняє потреби своїх клієнтів та підбирає висококваліфікований персонал.

Проведене дослідження процесів формування корпоративного середовища показує відсутність необхідності серйозних комплексних змін, варто впровадити заходи, які зможуть, підкорегувати стан організаційної культури та удосконалюватись в напрямку загальносвітових тенденцій у цій галузі, таких як:

- впровадження нового, системного підходу в розробку та оновлення законодавства, та проведення робіт за погодженням норм різних відрахувань прав, регламентуючих діяльність корпорацій;
- проведення адміністративної реформи та вдосконалення взаємодії між корпоративним сектором та регулюючими органами у цілях підвищення якості корпоративного управління та ринкової культури;
- дослідження та удосконалення стану корпоративного менеджменту в умовах глобалізації на тлі широкої практики міжнародних поглинань;

Таким чином, провівши оцінку та діагностику організаційної культури Microsoft, можна зробити наступні висновки: рівень організаційної культури є високим протягом аналізованого періоду. Найбільша увага приділяється стимулюванню розвитку професіоналізму та віддачі компанії, заохочується автономність у прийнятті рішень. Такий тип, зазвичай, можуть обирати високотехнологічні великі і середні компанії, в яких професійні якості і кваліфікація працівників відіграють значну роль і працівники можуть самостійно управляти великими проектами.

Недоліки організаційної культури Microsoft пов'язані з відсутністю структурованої, доступної та легко оформленої документації, регламентуючої діяльності компаній та співробітників.

На основі виявлених недоліків були сформовані рекомендації щодо удосконалення організаційної культури, які дозволяють підвищити ефективність управління персоналом:

- необхідність розробки нормативної бази по організаційній культурі компаній з урахуванням особливостей бізнесу-середовища країни, в якій знаходиться офіс;
- варто ввести систему оцінок персоналу на основі підвищення матеріальної зацікавленості ;
- створити індивідуальні плани навчання та розвитку співробітників;
- реалізувати внутрішні конкурси серед працівників: звання найкращого керівника, співробітника року / місяця;
- надання необхідної інформації для розробки нових ідей не тільки топ-менеджерам, але й менеджерам середньої ланки;
- особлива емоційна атмосфера для спільного вирішення проблем, для успішного завершення складних проектів.

До того ж не можна упустити ступінь впливу пандемії COVID-19 на бізнес , що залежатиме від численних факторів, що розвиваються, які неможливо достовірно передбачити, включаючи тривалість та масштаби пандемії; дії уряду, бізнесу та приватних осіб у відповідь на пандемію; та вплив на економічну діяльність, включаючи можливість рецесії або нестабільності фінансового ринку.

Ці фактори можуть негативно впливати на споживчі, бізнесові та державні витрати на технології, а також на здатність споживачів постійно оплачувати наші товари та послуги. Ця невизначеність також впливає на бухгалтерські оцінки та припущення керівництва, що може призвести до більшої мінливості в різних сферах, які залежать від цих оцінок і припущень, включаючи інвестиції, дебіторську заборгованість та перспективні вказівки.

Також COVID-19 має досить великий вплив на розвиток не тільки корпорації, а й непередбачувані наслідки для світового суспільства, економіки, фінансових ринків та ділової практики.

Щоб захистити здоров'я та добробут співробітників Microsoft, постачальників та клієнтів, було внесено суттєві зміни до політики подорожей співробітників, запроваджено закриття офісів, оскільки працівникам рекомендується працювати вдома, а також скасовано або перенесено конференції та інші маркетингові заходи на лише віртуально до 2021 фінансового року.

Висновки до 3 розділу

Для того щоб компанія залишалась провідним постачальником програмного забезпечення, корпорації Microsoft варто працювати над її слабкими аспектами та використовувати можливості. Зокрема, доцільно оновити програмне забезпечення та впроваджувати інновації. Microsoft слід зробити радикальні кроки, щоб успішно прийняти майбутнє інновацій. Слід продовжувати підвищувати репутацію свого бренду за допомогою ефективних маркетингових інструментів.

Варто оновити свій ринок інтернет-браузерів та ініціювати збільшення частки ринку в цьому сегменті та побудувати більше конкурентних переваг, щоб конкурувати з такими конкурентами, як Google та Apple. Для зміцнення власних позицій на ринку доцільно було б збільшувати партнерські відносини, стратегічні альянси. Вирішити питання кібербезпеки та глобальних кіберкрадіжок шляхом вдосконалення своїх мережевих систем безпеки. Знизити ціни, щоб зменшити незаконне використання програмних систем. Диверсифікувати бізнес для посилення потенційного зростання та частки ринку. Було здійснено експертну оцінку корпоративної культури Microsoft та виявлено, що корпорація має культуру завдання, тобто, має фокус на професіоналізмі, розвитку та відповідальності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, успіх будь-якої бізнес-організації, міжнародної компанії в тому числі, в основному залежить від успіху її корпоративного менеджменту. В свою чергу, було визначено сутність корпоративного менеджменту як набір інструментів, який дозволяє керівництву та правлінню ефективніше вирішувати проблеми управління компанією. Належний рівень корпоративного менеджменту є важливим, оскільки він забезпечує інфраструктуру для поліпшення якості рішень, що приймаються тими, хто керує бізнесом. Основи та особливості функціонування корпоративного менеджменту було проаналізовано на прикладі Microsoft та досліджено на матеріалах ТОВ «АНКОР ПЕРСОНАЛ УКРАЇНА».

Корпорація Майкрософт – американська транснаціональна технологічна корпорація, що займається виробництвом програмного забезпечення, наданням послуг та розробленням інтернет-технологій для персональних комп'ютерів та серверів. Це одна з найбільших і найприбутковіших технологічних компаній у світі.

Хоча у Microsoft були такі минулі важкі часи з питаннями культури, законодавчими штрафами та невдалими продуктами, її новий генеральний директор, Сатя Наделла сміливо реструктуризував та відбудовував компанію, саме тому проаналізувавши стрімку динаміку фінансових показників Microsoft спостерігається неперевершений ріст за останні 5 років.

Було проведено порівняльний аналіз конкурентів Microsoft на світовому ринку, де корпорація займає 2 місце, одразу після Apple Inc.. Наступним кроком було проведення PESTLE-аналізу, вивчено особливості основних сфер бізнес-середовища Microsoft.

При опрацюванні особливостей кадрової політики Microsoft було визначено, що корпорація постійно прагне знайти оптимальні рішення під час підбору персоналу, розширює їх шляхи та створює нові, де це потрібно. Адже мета компанії - виявити найкращих кандидатів незалежно від інших факторів, спричинених обмеженнями, соціальною нерівністю або відсутністю привілеїв.

Продуктивність роботи Microsoft власне теж заснована, зокрема, на діяльності персоналу, виробничих процесах, процесах розробки програмного забезпечення та технічному обслуговуванні обладнання.

Дослідивши основні галузі роботи Microsoft, його бізнес-середовище та основних конкурентів та факторів ризику, було сформовано рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності корпорації.

Перш за все, Microsoft повинна продовжувати використовувати свої сили, щоб зберегти їх та бути однією з найвигідніших компаній у світі. Зосередившись головним чином на власних сильних сторонах, та виправившись у слабких місцях.

Повторно вийти на ринок смартфонів. Microsoft намагалася вийти на ринок смартфонів багато років тому. Побудований на платформі, яка не була готова до цього, конкурувати з можливостями телефонів Apple та Android, телефон Windows не міг. Однак, Microsoft могла б навчитися на своїх помилках і спробувати вийти з новою лінійкою Surface телефонів.

Створити Cloud-Gaming Platform. Хмара в основному приймається як майбутнє ігор. З домінуючим становищем в ігровій індустрії, Microsoft повинна створити хмарну ігрову платформу, щоб спиратися на її сучасні користувальницьку базу, щоб такі компанії, як Sony, Nintendo або якийсь інший технічний гігант, як Google, не забрав цю можливість.

Створити свою комерційну хмарну платформу. Як швидко зростаюча технологічна тенденція, хмара в даний час порушує ІТ-галузь. Щоб не

відставати від його прискорення, Microsoft варто продовжувати розміщувати ресурси у своїй хмарі платформи та послуги. Зокрема, продовжувати будувати свою хмарну платформу - найкраща стратегія для Microsoft. У ній найменше суми ризику з найбільшою винагородою, і Microsoft може швидко скористатися обома перевагами зростаючого хмарного ринку та власної інфраструктури для успіху.

Проведена експертна оцінка Microsoft виявила, що притаманним для Microsoft типом корпоративної культури є культура завдання, для якої притаманна успішна реалізація проектів. Акцент роблять на об'єднанні ресурсів та людей для виконання певних завдань та на ступені участі співробітників у досягненні цілей. Тому для Microsoft характерна підвищена здатність пристосування до змін зовнішнього середовища, адже команди мають можливість швидко переключатися на виконання нових проектів.

Одним із пріоритетів компанії в останні роки стала підтримка кадрової різноманітності – щоб в компанії працювали співробітники різної статі, віку, раси, релігії. У кожній країні є свої пріоритети, так в США – це расове розмаїття, а в Україні – залучення жінок в компанію (не менше 30%).

В свою чергу, пандемія COVID-19 вплинула і може продовжувати впливати на наші ділові операції, включаючи співробітників компанії, клієнтів, партнерів та громади, і існує суттєва невизначеність у характері та ступені її подальших наслідків, тому Microsoft варто взяти міри для подальшого стабільного розвитку корпоративного менеджменту компанії та зростання конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Corporate Finance & Accounting. Corporate Governance Definition by James Chen.— 2020 — [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp>
2. Abid, G. Khan, B. Rafiq, Z. and Ahmad, A. (2014). Theoretical Perspective of Corporance. Bulletin of Business and Economics, 3(4), 166-175.
3. Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles — [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33655111.pdf>
4. Tricker, B. (2012). Corporate Governance: Principles, Policies and Practices (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
5. Alexander, D. (2010). Corporate governance and earnings management: Going beyond agency theory and secondary data. International Journal of Corporate Governance, 2(1), 31-41.
6. Стратегічний менеджмент та корпоративне управління [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/2018/large-farm-management.pdf>
7. Mark Hall. Microsoft Corporation. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.britannica.com/topic/Microsoft-Corporation>
8. Three Models of Corporate Governance from Developed Capital Markets - [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.emergingmarketsesg.net/esg/wp-content/uploads/2011/01/Three-Models-of-Corporate-Governance-January-2009.pdf>
9. Офіційний сайт Microsoft Corporation [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.microsoft.com/uk-ua>

10. Annual Report 2020 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar20/index.html>
11. Annual Report 2019 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar19/index.html>
12. Annual Report 2018 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar18/index.html>
13. Annual Report 2017 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar17/index.html>
14. Annual Report 2016 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar16/index.html>
15. Microsoft organizational structure [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.docsity.com/en/microsoft-organizational-structure/5166271/>
16. Microsoft Corporation’s Organizational Structure & Its Characteristics 2018 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://panmore.com/microsoft-corporation-organizational-structure-characteristics-analysis>
17. Corporate Governance Guidance [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://c.s-microsoft.com//en-us/CMSFiles/Corporate%20Governance%20Guidelines.docx?version=7ab72942-2673-1b5d-906e-a7186b9511a1>
18. Microsoft organizational culture [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://research-methodology.net/microsoft-organizational-culture-2/>
19. McCracken, H. Transforming culture at Microsoft: Satya Nadella sets a new tone [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.intheblack.com/articles/2018/06/01/satya-nadella-transforming-culture-microsoft>
20. Top 10 World’s Most Valuable Technology Companies in 2020 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://fxssi.com/most-valuable-tech-companies>

21. Google Amazon Facebook Apple and Microsoft – statistics&facts 2020 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.statista.com/topics/4213/google-apple-facebook-amazon-and-microsoft-gafam/>
22. Dockalikova, I., & Klozikova, J. (2014, November). MCDM Methods in Practice: Determining the Significance of PESTEL Analysis Criteria. In European Conference on Management, Leadership & Governance (p. 418).
23. Roper, K. (2012, November). BIM Implementation: PESTEL Drivers & Barriers (Cross-national Analysis). In World Workplace 2012.
24. Eric Vanderburg . 5 threat management challenges and opportunities [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/5-threat-management-challenges-and-opportunities>
25. Microsoft SWOT Analysis 2019. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://bstrategyhub.com/swot-analysis-of-microsoft/>
26. Earnings Release [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.microsoft.com/en-us/Investor/earnings/FY-2021-Q1/press-release-webcast>
27. Notice of Annual Shareholders Meeting and Proxy Statement 2018 [Электронный ресурс] -режим доступа: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312518300115/d588721ddef14a1.pdf>
28. Notice of Annual Shareholders Meeting and Proxy Statement 2020 [Электронный ресурс] – режим доступа: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://c.s-microsoft.com/en-us/CMSFiles/2020_Proxy_Statement.docx?version=447452f1-469b-f002-7b10-ac1a81dfbaa3

29. How to successfully implement collaborative idea management [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://innovationmanagement.se/2011/09/26/how-to-successfully-implement-collaborative-idea-management-2/>
30. Jacob Wurner. Microsoft: A Strategic Audit 2019 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1153&context=honorstheses>
31. Microsoft 2019 Corporate Social Responsibility Report 2019 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/reports-hub>
32. Transforming recruiting inside Microsoft with co-development 2018 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.microsoft.com/en-us/itshowcase/transforming-recruiting-inside-microsoft-with-co-development>
33. Current Employment Headcount [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://news.microsoft.com/facts-about-microsoft/#EmploymentInfo>
34. Ramalingam, Vijai Anand. Introduction to Microsoft Flow. Introducing Microsoft Flow. Berkeley, CA: Apress. с. 1–32. (2019).
35. Global Diversity & Inclusion Report 2020. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE4H2f8>
36. Reinventing the employee experience at Microsoft [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://www.microsoft.com/en-us/itshowcase/reinventing-the-employee-experience-at-microsoft>
37. Microsoft's Competitors, Revenue, Number of Employees [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://www.owler.com/company/microsoft>
38. 5 Big problems of Microsoft [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://medium.com/@wtfmitchel/5-big-problems-microsoft-f6b2733eb2a4>

39. М.І. Небава, О. Г. Ратушняк, Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/fmib/2nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch2/index_3.htm
40. Харчишина О.В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://studopedia.org/4-72992.html>
41. Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві // Соціальна психологія. – 2014.
42. How Automation Can Help the Performance Appraisal Process Become More Efficient – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.managementstudyguide.com/how-automation-can-help-performance-appraisal-process-become-more-efficient.htm>
43. Management Strategies for Small Companies – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hbr.org/1976/01/management-strategies-for-small-companies>
44. Mark Roe, Holger Spamann. The European Commission’s Sustainable Corporate Governance Report: A Critique – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hbswk.hbs.edu/item/the-european-commissions-sustainable-corporate-governance-report-a-critique>
45. Management And Control Of Companies – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.britannica.com/topic/business-organization/Management-and-control-of-companies>
46. Implications of corporate governance on financial performance: an analytical review of governance and social reporting reforms in India – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ajssr.springeropen.com/articles/10.1186/s41180-018-0020-4>

47. 10 Definitive Rules for Successful Corporate Management– [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://www.educba.com/successful-corporate-management/0https>

ДОДАТКИ

Додаток А

Microsoft - Annual Report 2020 [10]

Таблиця 1

Фінансові показники Microsoft 2016-2020 рр.

FINANCIAL HIGHLIGHTS

(In millions, except per share amounts)

Year Ended June 30,	2020	2019 ^(a)	2018	2017 ^{(d)(e)}	2016 ^(d)
Revenue	\$ 143,015	\$ 125,843	\$ 110,360	\$ 96,571	\$ 91,154
Gross margin	96,937	82,933	72,007	62,310	58,374
Operating income	52,959	42,959	35,058	29,025 ^(f)	26,078 ^(g)
Net income	44,281	39,240 ^(b)	16,571 ^(c)	25,489 ^(f)	20,539 ^(g)
Diluted earnings per share	5.76	5.06 ^(b)	2.13 ^(c)	3.25 ^(f)	2.56 ^(g)
Cash dividends declared per common share	2.04	1.84	1.68	1.56	1.44
Cash, cash equivalents, and short-term investments	136,527	133,819	133,768	132,981	113,240
Total assets	301,311	286,556	258,848	250,312	202,897
Long-term obligations	110,697	114,806	117,642	106,856	66,705
Stockholders' equity	118,304	102,330	82,718	87,711	83,090

Таблиця 2

Фінансові показники Microsoft за сегментами 2018-2020 рр.

SEGMENT RESULTS OF OPERATIONS

(In millions, except percentages)	2020	2019	2018	Percentage Change 2020 Versus 2019	Percentage Change 2019 Versus 2018
Revenue					
Productivity and Business Processes	\$ 46,398	\$ 41,160	\$ 35,865	13%	15%
Intelligent Cloud	48,366	38,985	32,219	24%	21%
More Personal Computing	48,251	45,698	42,276	6%	8%
Total	\$ 143,015	\$ 125,843	\$ 110,360	14%	14%
Operating Income					
Productivity and Business Processes	\$ 18,724	\$ 16,219	\$ 12,924	15%	25%
Intelligent Cloud	18,324	13,920	11,524	32%	21%
More Personal Computing	15,911	12,820	10,610	24%	21%
Total	\$ 52,959	\$ 42,959	\$ 35,058	23%	23%