
**ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА**

УДК 331.1:331.556.4:331.103.116.6

Полоус О.В.кандидат економічних наук,
асистент кафедри економіки
Національного авіаційного університету**УПРАВЛІННЯ МОБІЛЬНІСТЮ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ
В УМОВАХ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

У статті визначено важливість управління мобільністю людського капіталу в умовах транснаціонального бізнесу. Проаналізовано основні тенденції діяльності провідних транснаціональних корпорацій світу шляхом дослідження аналітичних матеріалів провідних рейтингових агентств. Визначено особливості поняття «транснаціоналізація людського капіталу» шляхом формулювання його відмінних властивостей та форм. Виявлено шляхи зміни людського капіталу в умовах транснаціональної взаємодії. Обґрунтовано структуру процесів управління мобільністю персоналу виходячи з необхідності витрат на даний процес. Установлено місце міжнародної мобільності в залученні, утриманні і розвитку талантів у практиці управління людським капіталом. Проаналізовано Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (GTCI) 2017 для виявлення лідерів та встановлення їх переваг.

Ключові слова: транснаціональні корпорації, людський капітал, управління, мобільність, розвиток талантів.

В статье определена важность управления мобильностью человеческого капитала в условиях транснационального бизнеса. Проанализированы основные тенденции деятельности ведущих транснациональных корпораций мира путем исследования аналитических материалов ведущих рейтинговых агентств. Определены особенности понятия «транснационализация человеческого капитала» путем формулирования его отличительных свойств и форм. Выявлены пути изменения человеческого капитала в условиях транснационального взаимодействия. Обоснована структура процессов управления мобильностью персонала исходя из необходимости расходов на данный процесс. Установлено место международной мобильности в привлечении, удержании и развитии талантов в практике управления человеческим капиталом. Проанализирован Глобальный индекс конкурентоспособности талантов (GTCI) 2017 для выявления лидеров и установления их преимуществ.

Ключевые слова: транснациональные корпорации, человеческий капитал, управление, мобильность, развитие талантов.

Постановка проблеми. В останні роки глобалізація стала важливою особливістю сучасної світової системи, в умовах якої економічний розвиток у національних рамках і зовнішньоекономічні зв'язки нерозривно пов'язані. Характерною особливістю глобалізації є міжнародні потоки, які через лібералізацію майже або зовсім не контролюються національним законодавством, і переважно це потоки капіталу та інформації, що циркулюють між транснаціональними корпораціями. ТНК контролюють понад 50% світового промислового виробництва, понад 60% міжнародної торгівлі і 80% патентів і ліцензій на нову техніку, технології та ноу-хау, майже 90% прямих зарубіжних інвестицій.

У даному контексті важливого значення набуває дослідження участі індивіда в транс-

національній взаємодії через такі показники людського капіталу, як адекватність початкової моделі людського капіталу новому соціальному контексту, можливість застосування отриманих раніше знань у новому середовищі, здатність до створення продукту нового типу в іншому соціальному контексті, здатність до освоєння нових освітніх технологій, можливість адаптації до нових норм, правил і традицій, тобто все те, що робить людину гнучкою і легко адаптивною до життя в іншій країні і культурі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція транснаціоналізації увійшла в поле зору досліджень із розвитком теорії глобалізації і вивченням економічних ефектів і процесів, які її супроводжують. Звернення до неї відбу-

лося у зв'язку з необхідністю вивчення явищ (спочатку економічних), які існують у «наднаціональній» реальності. Надалі акцент вивчення змістився: на перший план вийшли культурні, соціальні та політичні аспекти, їх існування і розвиток в транснаціональному контексті, що вивчалися М. Олброу, Б. Беком, Б. Робертсоном, Дж. Аксфордом, Б. Румфордом та ін.

Метою дослідження є виявлення особливостей управління мобільністю людського капіталу в умовах транснаціонального бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобальні процеси в межах світового ринку зачіпають різні галузі, де домінують транснаціональні корпорації. Нині тема взаємин держави з ТНК для України є досить актуальною, оскільки інтегруючись до світового співтовариства, нашої державі потрібно зайняти певну позицію та виробити механізм взаємодії, у тому числі врахувати особливості мобільності вітчизняного людського капіталу.

Згідно з Fortune Global 500, також відомому як Global 500, що є щорічним рейтингом 500 найбільших корпорацій по всьому світу за вимірюваним доходом (список складається і публікується щорічно журналом Fortune), у 2016 р. перше місце за даним показником посіла ТНК Walmart із сектору роздрібної торгівлі [5]. Загалом, десятка лідерів, згідно з цим рейтингом, у 2016 р. мала такий вигляд (рис. 1).

З 2001 по 2012 р. відбулися істотні зміни в географічному розподілі компаній у рейтингу Global 500. Кількість компаній із Північної Америки знизилася з 215 у 2001 р. до 144 у 2011 р., а кількість компаній Азіатського регіону швидко збільшилася – з 116 у 2001 р. до 188 у 2012 р. [3].

Більша частина даного зростання пояснюється швидким зростанням числа китайських компаній у Global 500, з яких налічувалося 103 до 2015 р. (збільшення з 10 у 2001 р., а з урахуванням Тайваню загальна кількість у 2016 р. – 110). Частка європейських компаній збільши-

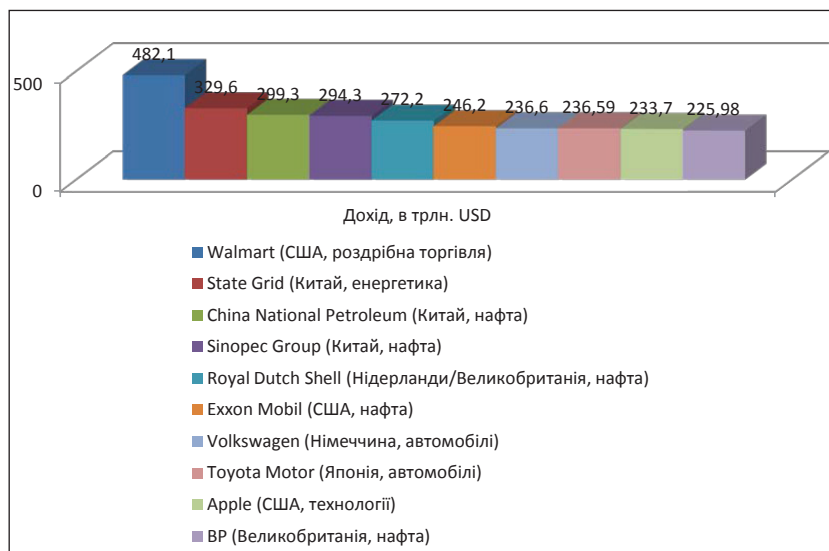


Рис. 1. Топ-10 ТНК світу за обсягом доходу в 2016 р.

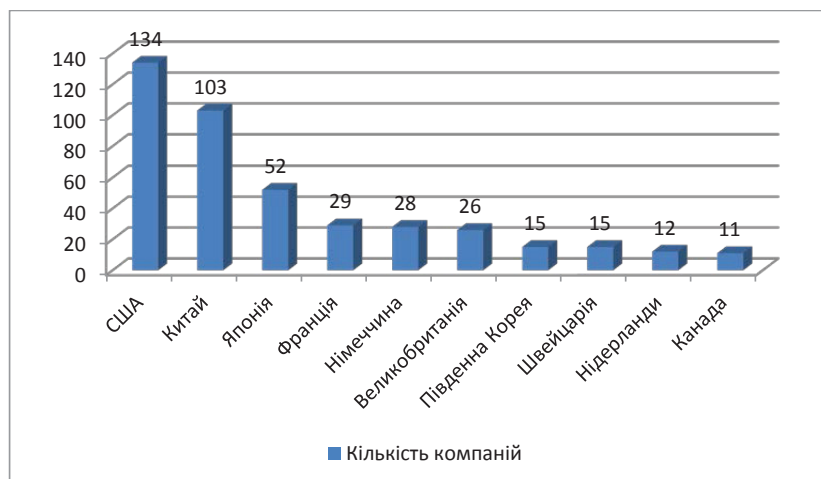


Рис. 2. Топ-10 країн світу за кількістю ТНК у 2016 р.

лася незначно, з 158 до 160 протягом останніх десяти років [9]. Список із 10 країн із найбільшою кількістю транснаціональних компаній, згідно з рейтингом Global 500, у 2016 р. представлений на рис. 2.

За даними сайту Fortune, у 2016 р. в Global 500 представлено у цілому 33 країни. Як видно з рис. 2, 425 компаній (85%) Global 500 представлені тільки 11 країнами: дві – у Північній Америці (Канада, США,) п'ять – у Західній Європі (Франція, Німеччина, Нідерланди, Швейцарія, Великобританія,) і чотири – у Східній Азії (Китай, Японія, Південна Корея, Тайвань). Із цих 11 країн шість є найбільшими економіками світу за оцінкою МВФ (США, Китай, Японія, Німеччина, Великобританія, Франція) [8] і за винятком Китаю також є членами G7 (яка також включає в себе Італію і Канаду). Згідно зі звітом Credit Suisse Global Wealth 2016 р., дорослі громадяни цих шести країн володіють приблизно 49% світового багатства домогосподарств [7].

Якщо проаналізувати галузеву структуру діяльності ТНК, то можна визначити, що традиційно найбільша зайнятість спостерігається у банківській сфері (лідер галузі – China Construction Bank, Китай) нафтогазовій індустрії (лідер галузі – ExxonMobil, США), комп'ютерному секторі (лідер галузі – Apple, США) та автомобілебудуванні (лідер галузі – Toyota Motors, Японія) (табл. 1) [4].

Останні дослідження найбільших у світі та найпотужніший компаній саме за рівнем доходів, прибутку, активів та ринкової вартості свідчать про те, що в рейтингу топ-2000 перші три місця належать банкам Китаю. Більше того,

Промисловий і комерційний банк Китаю очолює список третій рік поспіль.

Дослідження констатують, що протягом останніх п'яти років топові позиції займають світові компанії США і Китаю. З 2 тис. компаній – 579 компаній США, 232 – компаній Китаю, 218 – Японії, 95 – Великої Британії. Вперше до цього рейтингу потрапили компанії Аргентини та Кіпру. У розвинених країнах базується 81% материнських компаній. При цьому на Західну Європу припадає 62% материнських компаній, у тому числі на ЄС – 52%.

В умовах бурхливого розвитку діяльності транснаціональних корпорацій поряд із поняттям «транснаціональний бізнес» з'являється нове, менш досліджене поняття «транснаціоналізація людського капіталу». Слід зазначити, що стосовно людського капіталу під транснаціональною взаємодією розуміється особлива організація всіх типів взаємодії між окремими індивідами і групами людей, у рамках якої вони створюють стійкі комунікаційні мережі, які об'єднують представників двох і більше держав. Відмінними властивостями даної взаємодії є те, що вона:

- локалізована в соціальному просторі;
- детермінована каналами (прямими й опосередкованими) і формами (реальною та цифровою) комунікацій;
- особливим чином структурує соціальний простір;
- змінює сприйняття часу.

Можна визначити три основні форми організації транснаціональної взаємодії:

- пряму (передбачає особисте знайомство і прямий контакт «віч-на-віч»);

Таблиця 1

Топ-10 ТНК за секторами діяльності в 2016 р.

Рейтинг	Компанія	Сектор	Продажі (трлн. \$)	Дохід (трлн. \$)	Активи (трлн. \$)	Доля ринку (трлн. \$)
1	ICBC	Банки, фінансові послуги	171,1	44,2	3 420,2	198
2	China Construction Bank	Банки, фінансові послуги	146,8	36,4	2 826	162,8
3	Agricultural Bank of China	Банки, фінансові послуги	131,9	28,8	2 739,8	152,7
4	Berkshire Hathaway	Концерни	210,8	24,1	561,1	360,1
5	JPMorgan Chase	Банки, фінансові послуги	99,9	23,5	2 423,8	234,2
6	Bank of China	Банки, фінансові послуги	122	27,2	2 589,6	143
7	Wells Fargo	Банки, фінансові послуги	91,4	22,7	1 849,2	256
8	Apple	Комп'ютери	233,3	53,7	293,3	586
9	ExxonMobil	Нафтогазовий	236,8	16,2	336,8	363,3
10	Toyota Motor	Автомобільний	235,8	19,3	406,7	177



Рис. 3. Схема зміни людського капіталу в умовах транснаціональної взаємодії

- віртуальну (не потребує особистого знайомства і реалізується тільки через інформаційно-телекомунікаційні технології);

- цифрову (передбачає особисте знайомство, але в даний момент часу опосередковане інформаційно-комунікаційними технологіями).

Особливий інтерес на даному етапі розвитку глобальної взаємодії викликає третя форма, оскільки в її рамках відбувається безпосередня апробація застосування певних національних моделей людського капіталу в новому соціальному контексті, під яким розуміють сукупність складників, що застосовуються в інших умовах (цінностей, норм, зразків поведінки і т. д.) і відрізняються від національних.

У ситуації, коли людина входить у транснаціональну взаємодію, вона і її людський капітал починають відчувати одночасний вплив двох культурних контекстів: країни-джерела (батьківщини) і країни перебування (куди переїхала людина). Зміна людського капіталу в ситуації транснаціональної взаємодії можна проілюструвати такою схемою (рис. 3).

Управління мультинаціональним колективом має враховувати «золоте правило», яке свідчить, що саме приїжджі фахівці повинні підлаштовуватися під місцеві умови, правила і традиції. Завдання сторони-реципієнта (місцевих співробітників і керівників) полягає в допомозі іноземним фахівцям адаптуватися до нових умов. Ними значною мірою забезпечується професійна, культурна психофізіологічна, комунікативна, організаційна адаптація [2].

Можливості міжнародної мобільності нині визнаються ключовим елементом у залученні, утриманні і розвитку талантів у практиці управління людськими ресурсами. Уподобання та

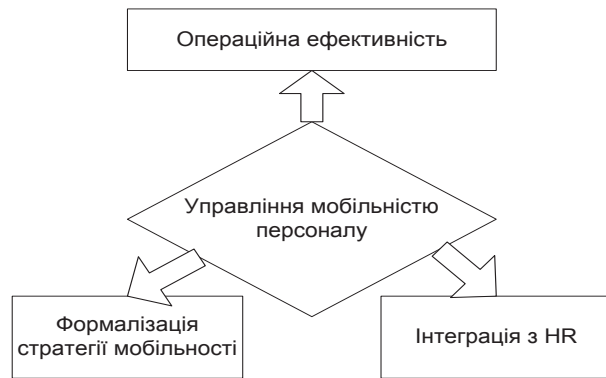


Рис. 4. Управління мобільністю персоналу
Джерело: побудовано автором на основі [1]

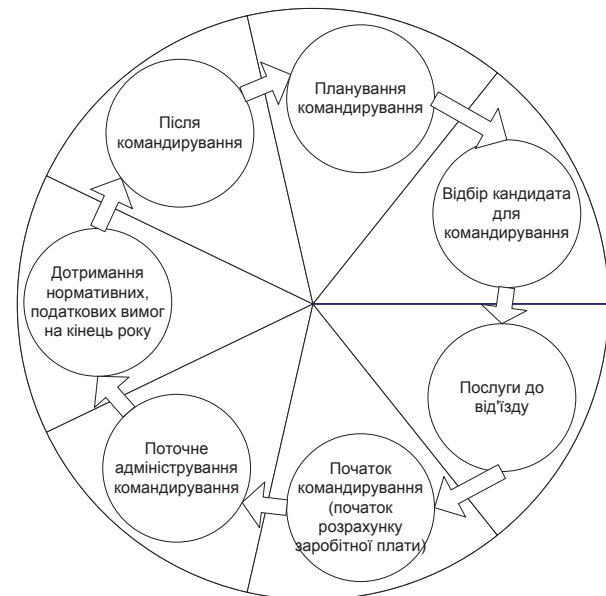


Рис. 5. Структура процесів управління мобільністю персоналу
Джерело: побудовано автором на основі [1]

очікування працівників, пов'язані з мобільністю, заслуговують на значну увагу менеджменту компанії у наступному десятилітті (рис. 4).

Тиск на служби з підбору персоналу в частині управління програмами мобільності щодо передбачення такої необхідності й обґрунтування витрат буде тільки зростати в майбутньому, і це означає необхідність розвитку прогностичного мислення в поєднанні з аналітичними методами, що підтримують його (рис. 5).

Перед компаніями постають питання про те, як працювати в новому глобальному середовищі, які фахівці знадобляться, як успішно конкурувати за таланти і захищати людські ресурси своєї компанії в довгостроковій перспективі. Переможцями до 2020 р. вийдуть ті компанії, які регулюють свої стратегії зараз.

Так, бізнес-школа INSEAD випустила четверте щорічне видання Глобального індексу конкурентоспроможності талантів (GTCI) 2017, який був створений у партнерстві Adesco Group і Сінгапурського інституту людського капіталу (HCL). У рамках порівняльного аналізу представлено оцінку можливості країн боротися за таланти (рис. 6).

Даний індекс вимірює те, як країни розвивають, привертають і утримують таланти, й являє собою ресурс для осіб, що приймають рішення у сфері розроблення стратегій під-

вищення конкурентоспроможності талантів. Згідно з GTCI 2017, Швейцарія і Сінгапур займають лідируючі позиції, Великобританія і США – третє і четверте місце відповідно, а країни Північної Європи (Швеція, Данія, Фінляндія і Норвегія) входять в топ-10. У країнах із високим рівнем рейтингу схожі системи освіти, які відповідають потребам економіки. Політика у області зайнятості відрізняється високими гнучкістю і мобільністю, а також високим ступенем взаємодії основних зацікавлених сторін бізнесу і держави.

У даному дослідженні розглядається вплив технологічних змін на конкурентоспроможність талантів і зауважується, що, незважаючи на тенденцію витіснення робочих місць на всіх рівнях машинами, технології також створюють нові можливості. Основні навички, які є ключем до успіху, – це вміння працювати як із новими технологіями, так і з людьми, гнучкість і співробітництво. Людям і організаціям необхідно буде адаптуватися до нової реальності, в якій горизонтальна ієрархія є новою нормою управління. Державні органи та приватні організації повинні працювати спільно для створення системи освіти і політики на ринку праці відповідно до нових реалій.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, можна сказати, що ТНК необхідно працювати над тим, щоб тісніше пов'язати свої

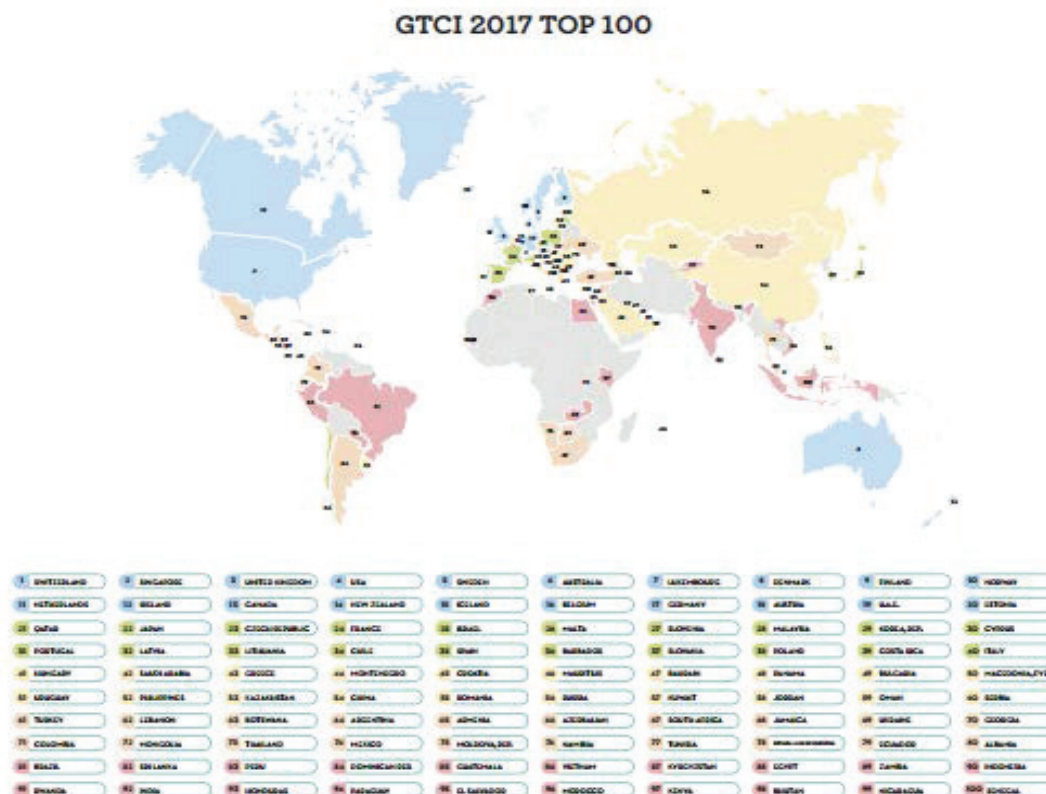


Рис. 6. Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (GTCI) 2017

Джерело: *Global Talent Competitiveness Index 2017 Launch* [6]

глобальні програми мобільності з бізнес-плануванням та управлінням талантами. Мета даних заходів полягає в прискоренні відповідної реакції на динаміку двигунів економічного зростання і на такі демографічні явища, як старіння населення і появу на ринку співробітників нового покоління. Для стійкості бізнесу необхідно вирішувати кадрові питання як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах: задовольнити актуальну потребу в певних компетенціях на певних ринках і забезпечити надходження талантів, які будуть потрібні в майбутньому. Зміни структури робочої сили неминуче тягнуть за собою наслідки для стратегій найму персо-

налу. Поява нових підходів до мобільності є чіткою ознакою того, що організації розуміють, що один формат не може підходити всім. Уподобання конкретних працівників мають стати головним чинником, що визначає стратегію компанії з міжнародної мобільності. Покоління міленіум набуває все більшої ваги в очах роботодавців, які спеціально орієнтують свої стратегії мобільності на цей зростаючий сегмент робочої сили. Деякі великі міжнародні організації вже зараз пропонують міжнародний досвід для своїх новобранців, які прийшли до них на роботу зі студентської лави, що є раціональним внеском в їх загальний розвиток у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед. Расширяя горизонты. Тенденции в области управления персоналом – 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/ru_resetting_horizons_global_human_capital_trends_2013_rus_new.pdf.
2. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента / С.П. Мясоедов. – М. : Дело, 2008. – 256 с.
3. A New Perspective on the Corporate World [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://fortune.com/global500>.
4. Forbes. Global 2000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall>.
5. Fortune 500 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.uspages.com/fortune500.htm>.
6. Global Talent Competitiveness Index 2017 Launch [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gtci2017.com/>.
7. Global Wealth Report 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.credit-suisse.com/us/en/about-us/research/research-institute/global-wealth-report.html>.
8. International Monetary Fund. Report for Selected Country Groups and Subjects [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/weodata/weorept.aspx?pr.x=56&pr.y=8&sy=2016&ey=2016&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=001%2C998&s=NGDPD&grp=1&a=1>.
9. Visualize the Global 500 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://beta.fortune.com/global500/visualizations/?iid=recirc_g500landing-zone1.

Polous O.V.

MANAGING THE MOBILITY OF HUMAN CAPITAL IN CONDITIONS OF MULTINATIONAL BUSINESS

The article defines importance of management the mobility of human capital in terms of transnational business. The basic trends of the world's leading multinational corporations through research the analytical materials of leading rating agencies are analyzed. The features of the concept of "human capital transnationalization" by the wording of its distinctive characteristics and forms are determined. The means of changing human capital in terms of transnational cooperation are discovered. The structure of management the mobility of personnel based on the need of costs processes for this process are grounded. The place of international mobility in attraction, retention and development of talent in the human capital management practices are established. Global Talent Competitiveness Index (GTCI) 2017 for identifying leaders and determine their benefits are analyzed.

TNK need to work hard to closely link their global mobility programs with business planning and talent management. The purpose of these measures is to accelerate the response of the dynamic engine of economic growth and demographic phenomena such as population aging and the appearance on the market a new generation of employees. For the stability businesses need to decide personnel issue both in the short and long term, to meet the urgent need of specific competencies in certain markets and to ensure the flow of talent that will be needed in the future.

Changes in the structure of labor inevitably entail consequences for recruitment strategies. The emergence of new approaches to mobility is a clear sign that organizations understand that one size cannot fit them all. Preferences of concrete workers have become a major factor in the company's strat-

egy of international mobility. Millennium Generation is becoming more important in the eyes of employers who specifically orient their mobility strategy for this growing segment of the workforce. Some large organizations now offer international experience to their new recruits who came to them after university, that is the rational contribution to their overall development in the future.

Key words: transnational corporations, human capital, management, mobility, development of talent.