

**Близнюк Т.П.,**  
кандидат экономических наук, доцент,  
докторант кафедры менеджмента и бизнеса,  
*Харьковский национальный экономический университет  
имени Семена Кузнеця*

## **СУЩНОСТЬ ДЕФИНИЦИИ «МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ»: КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ ПОДХОД**

**Близнюк Т.П. Сущность дефиниции «мультинациональная компания»: кросс-культурный подход.** Проведено исследование и анализ походов к определению сущности дефиниции «мультинациональная компания» в контексте кросс-культурного менеджмента. В результате анализа выделено три основных подхода к определению сущности дефиниции «мультинациональная компания»: географический; кросс-культурный и функциональный. Основной концепцией управления мультинациональной компанией является кросс-культурный менеджмент. В результате исследования выявлено, что мультинациональной может быть компания любой формы собственности и размера. Мультинациональными могут быть современные университеты при условии их активной международной деятельности.

**Ключевые слова:** мультинациональная компания, кросс-культурный менеджмент, мультинациональность, географический подход, кросс-культурный подход, функциональный подход.

**Близнюк Т.П. Сутність дефініції «мультинаціональна компанія: крос-культурний підхід.** Проведено дослідження й аналіз підходів до визначення сутності дефініції «мультинаціональна компанія» в контексті крос-культурного менеджменту. У результаті аналізу виокремлено три основних підходи до визначення сутності дефініції «мультинаціональна компанія: географічний; крос-культурний і функціональний. Основною концепцією управління мультинаціональною компанією є крос-культурний менеджмент. У результаті дослідження виявлено, що мультинаціональною може бути компанія будь-якої форми власності та розміру. Мультинаціональними можуть бути сучасні університети за умови їх активної міжнародної діяльності.

**Ключові слова:** мультинаціональна компанія, крос-культурний менеджмент, мультинаціональність, географічний підхід, крос-культурний підхід, функціональний підхід.

**Blyznyuk T.P. The essence of the definition «multinational company»: cross-cultural approach.** Approaches to the essence of the definition «multinational company» in context of cross-cultural management are analyzed. As a result of analysis, three main approaches of determining the essence of the definition “multinational company” are identified: geographic aspect; cross-cultural aspect and functional aspect. Main concept of management multinational company is cross-cultural management. It was revealed that a company of any form of ownership and size could be multinational. Even universities could be classified as multinational if they are actively engaged in international activities.

**Key words:** multinational company, cross-cultural management, multinationality, geographical approach, cross-cultural approach, functional approach.

**Постановка проблемы.** Мультинациональные компании являются одним из самых распространенных типов компаний, которые функционируют в международном бизнесе. В настоящее время насчитывается более 61 тысячи компаний, которые по разным критериям можно классифицировать как мультинациональные. На долю 500 наиболее крупных мультинациональных компаний приходится около 25% производства мирового продукта и почти 50% всей мировой торговли. Более 85% этих компаний базируются в странах Западной Европы, США, Канады, Австралии и Японии, однако в последние десятилетия появились новые мультинациональные компании в таких странах, как Южная Корея, Тайвань, Испания, Мексика, Аргентина и Бразилия. Поэтому деятельность мультинациональных компаний стала одним из важнейших факторов развития непрерывных процессов глобализации в мировой экономике.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Такие дефиниции, как «глобальная компания»

(global company), «транснациональная компания» (transnational company), «международная компания» (international company) и «мультинациональная компания» (multinational company) в ряде источников [14; 22] используются в качестве синонимов. Однако такой подход является не совсем правильным, поскольку эти категории не являются равнозначными и синонимичными.

Результаты исследований сущности дефиниции «мультинациональная компания», проведенных в Государственном университете штата Айова [22], свидетельствуют, что в настоящее время не существует единого подхода к сущности этой дефиниции.

Организация Объединенных Наций в своих отчетах чаще использует термин «мультинациональная компания» (multinational company), в то время как Международная Организация Труда и Организация Экономического Сотрудничества и Развития предпочитают использовать категорию «мультинациональное предприятие» (multinational enterprise).

Согласно подходу, представленному Организацией Объединенных Наций [28], термин «мультинациональный» означает, что в деятельности компании или предприятия участвует больше чем одна нация, и эта деятельность связана с активами, продажами, производством, персоналом компании, находящимися в другой стране, или прибылью, получаемой от иностранных филиалов. В то же время в ежегодных всемирных инвестиционных отчетах, публикуемых Организацией Объединенных Наций, представлен индекс транснациональности (transnationality index) крупнейших мировых транснациональных компаний [34], который является средним из трех показателей, таких как 1) доля зарубежных активов компании; 2) доля продаж компании за границу; 3) доля представителей других наций в персонале компании. Однако конкретных критериев оценки деятельности мультинациональных компаний в отчетах, публикуемых Организацией Объединенных Наций, не представлено.

В целом можно утверждать, что в настоящее время отсутствует единая точка зрения ученых на сущность самой дефиниции «мультинациональная компания».

**Формулирование целей статьи.** Целью статьи является исследование и анализ походов к определению сущности дефиниции «мультинациональная компания» в контексте кросс-культурного менеджмента.

**Изложение основного материала.** В ряде работ исследователи [6; 8; 10; 12; 14; 25; 31] придерживаются подхода к сущности дефиниции «мультинациональная компания», учитывающего только географические особенности ведения бизнеса на международном уровне. Согласно этому подходу, компания становится мультинациональной, если она осуществляет свою деятельность более чем в одной стране мира, т. е. не только в стране, где компания зарегистрирована, но и в других странах. В то же время в рамках этого подхода Р.И. Кейвс и Дж. Х. Даннинг [8; 12] предпочитают использовать дефиницию «мультинациональное предприятие» вместо «мультинациональная компания», четко указывая сферы деятельности компании (производство и нематериальные услуги), что значительно сужает их трактовку этой дефиниции.

Точка зрения, достаточно близкая к этому подходу, который учитывает только географические особенности ведения бизнеса на международном уровне, отражена в работах [2; 3; 5; 11; 21; 23; 26; 28]. Согласно мнению этих исследователей, мультинациональную компанию можно определить на основе географических особенностей размещения активов компании, т. е. мультинациональной является компания, которая имеет активы более чем в одной стране. В то же время исследователи [3] в своем определении «мультинациональной компании» уточняют, что «объединение активов и ответственностей позволяет учитывать местные особенности», что свидетельствует о рассмотрении «мультинациональной компании» именно в кросс-культурном аспекте. Также в рамках этого подхода С. Куллунан [26] указывает, что мультинациональной является компания, «которая имеет более 10% акционерного капитала или контрактного участия (контракты на управление, франчайзинг и лизинговые соглашения) в более чем одной стране».

Следующим подходом к определению сущности «мультинациональной компании», по мнению ряда

ученых [13; 16; 18; 32], является подход, основанный на наличии у компании прямых инвестиций в иностранные активы. В рамках этого подхода исследователи [1; 13; 16; 32] считают, что мультинациональной является компания, которая имеет иностранные инвестиции и осуществляет деятельность, связанную с приростом добавленной стоимости более чем одной стране.

Еще один подход к определению сущности «мультинациональной компании» основывается на наличии кросс-культурных взаимодействий как внутри компании [4; 22; 24; 27], так и во внешней среде [7; 9].

В целом, ключевым, по нашему мнению, в определении сущности дефиниции «мультинациональная компания» является позиция Х. Перлмуттера [29], который утверждает, что при определении мультинациональности компании недостаточно единого критерия, а также количественных показателей, таких как доля иностранного капитала и пр. Необходимо рассматривать компании в трех ключевых направлениях:

1) географическом – деятельность компании за пределами одной страны;

2) кросс-культурном – наличие кросс-культурных взаимодействий во внутренней и внешней среде компании;

3) функциональном – наличие иностранных активов.

Также не существует единой точки зрения о том, какая форма собственности и размер бизнеса наиболее характерны для мультинациональной компании. Так, согласно точке зрения ряда ученых [4; 9; 10; 22; 24; 29], это может быть любая компания, независимо от формы собственности и размера, которая осуществляет свою деятельность за пределами своей страны. Также исследователи Дж. Х. Даннинг и М. Лундан [13] отмечают, что мультинациональными могут быть как государственные, так и частные компании.

В своем исследовании ученый Л. Енгвел [15] доказывает, что современные университеты также могут быть мультинациональными компаниями при наличии активной международной деятельности в этих университетах.

Одной из основных концепций, в рамках которой осуществляют свою управленческую деятельность именно мультинациональные компании, является кросс-культурный менеджмент, поскольку именно кросс-культурный менеджмент используется многонациональными компаниями для решения проблем, возникающих в процессе кросс-культурного взаимодействия как в рамках внутренней среды компании (взаимодействие между сотрудниками компании), так и во внешней среде (взаимодействие между сотрудниками и контрагентами компании).

Согласно точке зрения ученых Дж. Гребликайте и Р. Даугелиене [17], кросс-культурный менеджмент – это новый тип управления, учитывающий культурные различия персонала в процессе управления, который используется для повышения эффективности коммуникаций как внутри компании, так и в ее международных отношениях.

Д. Томас, Ф. Стейси в своей работе [33] выделяют следующие основные кросс-культурные проблемы мультинациональных компаний:

1) управление культурой в рамках международного бизнеса;

2) разнообразие в управленческих системах в зависимости от вида деятельности, размера, основных целей и страны размещения компании;

3) различия в стандартах работы в разных странах;  
4) особенности национальной этики в бизнесе каждой страны.

Ученые Д. Томас, Ф. Стейси [33] считают, что одной из основных задач кросс-культурного менеджмента является прежде всего устранение кросс-культурных барьеров. В то же время еще одной задачей кросс-культурного менеджмента является избежание образования таких барьеров в деятельности мультинациональных компаний.

Руководители и подчиненные являются частью национальных сообществ. Поэтому, как отмечают в своей работе Г. Хофстеде и Г. Дж. Хофстеде [20], чтобы понять основу поведения сотрудников, руководители должны знать и понимать национальную специфику этих сотрудников. Именно эти знания необходимы для понимания методов и процедур, характерных для стиля управления, используемого в данной стране.

Наиболее известными национальными стилями управления являются американский, европейский, китайский и японский. Однако современные теории управления не учитывают особенности организационной культуры компаний в разных странах и национальную культуру сотрудников. Как отмечает Г. Хофстеде [19], использование стиля управления, присущего одной культуре, может быть неэффектив-

ным в другой, а теории управления всегда должны быть междисциплинарными.

Результаты исследования, проведенного Р. Квинном [30], показали, что ни один стиль управления не эффективен во всех культурах, а эффективность управления зависит прежде всего от менеджеров, которые способны управлять в кросс-культурной среде.

**Выводы.** Таким образом, в результате систематизации и анализа подходов к сущности дефиниции «мультинациональная компания» выделено три основных подхода к этой дефиниции: географический; кросс-культурный и функциональный. Выявлено, что мультинациональной может быть компания любой формы собственности и размера. Мультинациональность может быть присуща даже университетам при условии их активной международной деятельности. Основной концепцией управления мультинациональной компанией является кросс-культурный менеджмент, в рамках которого мультинациональные компании решают свои основные кросс-культурные проблемы. Для эффективного управления мультинациональной компании необходимы менеджеры, которые способны управлять в кросс-культурной среде. Дальнейшими исследованиями в этом направлении станет разработка практических рекомендаций по управлению персоналом в мультинациональной компании.

#### Список использованных источников:

1. Гриффин Р. Международный бизнес. / Р. Гриффин, М. Пастей. – СПб. : Питер, 2006. – 1088 с.
2. Киреев А.П. Международная экономика. В 2-х ч. – Ч. I. Международная микроэкономика: движение товаров и факторов производства. Учебное пособие для вузов. / А.П. Киреев. – М.: Изд-во «Международные отношения», 1997. – 416 с.
3. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент. / П.І. Юхименко, Л.П. Гацька, М. В. Півторак та ін. – К. : Центр учебної літератури, 2011. – 488 с.
4. Bartlett C. Managing across borders: the transnational solution. / C. Bartlett, S. Ghoshal. – London: Century Business, 1989. – 270 p.
5. Buckley P. J. A critical view of theories of the multinational enterprise. / P. J. Buckley. In *The Economic Theory of Multinational Enterprise*. – London: The Macmillan Press, 1985. – P. 1–19.
6. Business dictionary. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessdictionary.com/definition/multinational-corporation-MNC.html>.
7. Callum T. great things about working in a multinational and multicultural. / T. Callum. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iamexpat.nl/career/employment-news/6-great-things-about-working-multinational-and-multicultural-company>.
8. Caves R. Multinational enterprise and economic analysis. / R. Caves. – Cambridge: Cambridge University, 1982. – 322 p.
9. Collings D. Human resource management: a critical approach. / D. Collings, G. Wood. – London: Taylor & Francis Group, 2009. – 312 p.
10. Cullen J. Multinational Management: A Strategic Approach. / J. Cullen, K. Parboteeah. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/40941202>.
11. Dunning J.H. The determinants of international production. / J.H. Dunning // *Oxford Economic Papers*. – 1973. – № 25. – P. 289–335.
12. Dunning J. H. Multinational Enterprises and the growth of services: some conceptual and theoretical issues / J. H. Dunning // *The Service Industries Journal*– 1989. – № 9(1). – P. 5.
13. Dunning J.H. Multinational Enterprises and the Global Economy. / J.H. Dunning, S. M. Lundan. – Northampton: Edward Elgar Cheltenham, 2008. – 946 p.
14. Encyclopædia Britannica. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.britannica.com/topic/multinational-corporation>.
15. Engwall L. The university: a multinational corporation? / L. Engwall. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.portlandpress.com/pp/books/online/univmark/084/0009/0840009.pdf>.
16. Fayaz A.S. A Critical Review of Multinational Companies, Their Structures and Strategies and Their Link with International Human Resource Management. / A.S. Fayaz, M.Y. Rosman, H. Altaf, H. Jawad. // *Journal of Business and Management (IOSRJBM)*. – 2012. – Volume 3, Issue 5 (Sep. –Oct.) – P. 28–37.
17. Greblikaite J. The growing need of cross-cultural management and ethics in business. / J. Greblikaite, R. Daugeliene. // *European Integration Studies*. – 2010. – No. 4. – P. 148–152.
18. Hines A. Get Your International Business Terms Right. / A. Hines. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbsnews.com/news/get-your-international-business-terms-right/>.
19. Hofstede G. Cultural constraints in management theories. / G. Hofstede. // *The Executive*. – 1993. – No. 1 (7). – P. 81–94.
20. Hofstede G. Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu. / G. Hofstede, G. J. Hofstede. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007 – 408 p.

21. Hood N. The Economics of Multinational Enterprise. / N. Hood, S. Young. – London: Longman, 1979. – 432 p.
22. Huebsch R. Global Company Vs. a Multinational Company. / R. Huebsch. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smallbusiness.chron.com/global-company-vs-multinational-company-35107.html>.
23. Investopedia. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>.
24. John P. Human resource management in multinational enterprises. / P. John, K. Kidger. – Salford: University of Salford, 1999. – 290 p.
25. Kamminga M.T. Multinational Corporations in International Law. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199796953/obo-9780199796953-0049.xml>.
26. Kuşluvan S. Multinational Enterprises in Tourism: A Case Study of Turkey. / S. Kuşluvan. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/265163991>.
27. Multinational corporation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.econ.iastate.edu/classes/econ355/choi/mul.htm>.
28. Multinational Corporations in World Development. – New York: United Nations, 1988. – 70 p.
29. Perlmutter H.V. The tortuous evolution of the multinational corporation. / H. V. Perlmutter. // Columbia Journal of World Business. – 1969. – № 4. – P. 9–18.
30. Quinn R.E. Beyond Rational Management. / R.E. Quinn. – San Francisco: Jossey-Bass, 1991. – 224 p.
31. Soni S. Essay on the Meaning and Definition of Multinational Company. / S. Soni. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.preservearticles.com/2012010319696/essay-on-the-meaning-and-definition-of-multinational-company.html>.
32. Spero J. The Politics of International Economic Relations. / J. Spero, J. Hart. – London: Thompson Wadsworth, 2003. – 430 p.
33. Thomas D.C. Cross Cultural Skills and Abilities: From Communication Competence to Cultural Intelligence. In The Handbook of Cross-Cultural Management Research. – Thousand Oaks, CA: Sage, 2008. – P. 201-208.
34. World Investment Report 2016. United Nations Conference on Trade and Development. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [worldinvestmentreport.org](http://www.witreport.org).

УДК 336.1

**Боровік Л.В.,**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і аудиту та фінансів,  
*Херсонський державний аграрний університет*

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ

**Боровік Л.В. Удосконалення механізму управління інвестиційними ресурсами аграрної галузі.** У статті розглянуті питання удосконалення управління інвестиційними ресурсами аграрної галузі. Окреслена роль інвестиційної політики держави в управлінні інвестиційними процесами. Визначені функції спеціалізованих банків у акумулюванні інвестиційних ресурсів, формуванні та перерозподілі інвестиційних потоків та скеруванні їх у розвиток сільського господарства.

**Ключові слова:** держава, регіони, регулювання, стратегічне управління, планування, інвестиційні ресурси, спеціалізовані банки.

**Боровик Л.В. Совершенствование механизма управления инвестиционными ресурсами аграрной сферы.** В статье рассмотрены вопросы совершенствования управления инвестиционными ресурсами. Определена роль инвестиционной политики государства в управлении инвестиционными процессами. Определены функции специализированных банков в аккумуляции инвестиционных ресурсов, формировании и перераспределении инвестиционных потоков, а также в направлении их в развитие сельского хозяйства.

**Ключевые слова:** государство, регионы, регулирование, стратегическое управление, планирование, инвестиционные ресурсы, специализированные банки.

**Borovik L.V. Improvement of the mechanism of management of investment resources of the agrarian sphere.** The article examines the issues of improving the management of investment resources. The role of the state investment policy in the management of investment processes is described. The functions of specialized banks in the accumulation of investment resources, the formation and redistribution of investment flows, as well as in their management in the development of agriculture are defined.

**Key words:** state, regions, regulation, strategic management, planning, investment resources, specialized banks.

**Постановка проблеми.** Забезпечення розвитку сільського господарства залежить від його інвестування та ефективного управління інвестиційними пото-

ками, яке полягає у визначенні форм і обсягів інвестування; розробленні інвестиційних проектів, програм та планів їх реалізації; аналітичній оцінці використання