

УДК 331.108:658

ІННА ІРТИЩЕВА, ЮЛІАНА РОМАНЧУК

м. Миколаїв

juliana_rome@mksat.net

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Статтю присвячено ознайомленню особливостями управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях та міфам, які існують довкола роботи на закордонному підприємстві. Досліджено методи управління найбільших компаній світу ЗМ, General Motors, Google Inc. Ці ТНК мають свої представництва в Україні, вітчизняні бізнесмени можуть вчитися і запроваджувати досвід західних колег для здобуття лідерських позицій на міжнародній арені.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, General Motors, ЗМ, Google Inc., міжнародні корпорації.

В умовах зростаючої глобалізації світової економіки, загострення глобальної конкуренції найбільш важливим фактором національної конкурентоспроможності є висококваліфіковані і вмотивовані людські ресурси. Для управління людськими ресурсами характерно те, що персонал розглядається як важливий стратегічний ресурс організації, який потребує інвестицій, модернізації, вдосконалення та відповідної зміни управлінської парадигми. Стратегія розвитку людських ресурсів стає невід'ємною складовою частиною загальної стратегії організацій. Управління людськими ресурсами виходить на вищий рівень управління компаній і стає прерогативою керівника або його безпосереднього заступника [1, 163]. Україна – молода держава, тому більшість бізнесу зараз знаходиться на стадії зародження, адже підприємці є першопрохідцями у своїй справі. Звичайно краще вибудовувати власну стратегію для завоювання перших місць на інтернаціональному ринку, але також слід вивчити систему управління зарекомендованих лідерів в бізнесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що обрана тема статті є актуальною. Впровадження міжнародних тенденцій управління людськими ресурсами на українських підприємствах набирає обертів. Багато транснаціональних корпорацій (ТНК) відкривають секрети свого менеджменту, кадрової політики і діляться власним досвідом. Істотний вклад у дослідженні HRM в умовах глобалізації зробили такі бізнесмени та експерти:

М. В. Вихор [1], П. І. Юхименко, С. А. Барков, В. А. Белашапка, В. І. Захарченко, В. В. Мурашко та інші.

Дослідити особливості управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях і запропонувати методи, принципи й правила поліпшення вітчизняного управління людськими ресурсами.

Україна на 25-му році незалежності перебуває в складних умовах: криза, внутрішні та зовнішні конфлікти, ярмо пострадянського устрою, глобалізація та євроінтеграція. Все це впливає на економіку, але з чого потрібно починати підвищувати її рівень? З приходом науково-технічної революції, люди перестали бути простим механізмом в руках підприємців, адже тепер саме від працівників залежить позиція компанії на ринку, адже людський ресурс може як вивести компанію у лідери, так само і знищити її. Щодо України, то ментальність людей полягає в упевненні в тому, що десь краще, всі ми прагнемо збудувати кар'єру саме в закордонній компанії і згідно анонімному опитуванню на одному з інтернет-ресурсів, таких українців 90%. Свій вибір вони пояснюють тим, що в нашій державі, в кращому випадку, застій, а в іноземних компаніях менше порушують трудове законодавство, більші перспективи у побудові кар'єри та взагалі кращі умови праці, ніж на вітчизняних підприємствах. Українці відмовляються розуміти, що все в наших руках і потрібно не шукати щастя деінде, треба будувати його вдома, а починати саме з

управління найвагомішою рушійною силою до благополуччя – людськими ресурсами [2, 79].

Перший етап підготовки до перетворень повинен полягати у створенні нової системи цінностей, ідеології, організаційної культури, зміни стилів управління і принципів мотивації. Саме в створенні, а не в копіюванні успішних закордонних систем. Так, їх дослідження, запозичення певних критеріїв з подальшою адаптацією є правильним, але потрібно створювати свої реформи та системи змін. На успішність реформ, також впливає культурний аспект, тому пропонуємо розглянути кадрову політику й управління персоналом в міжнародних корпораціях, які мають багатонаціональний колектив і філіали по всьому світу, але для початку згадаємо найпоширеніші міфи щодо кар'єри в іноземній компанії (дослідженні автором раніше [2, 81]), адже в наш час, незважаючи на політичну кризу, ринок України насичений різноманітністю вакансій від іноземців, хоч загалом це американські чи європейські компанії.

На рис. 1 представлено найбільш поширені твердження (міфи) щодо кар'єрного зростання в західних компаніях.

Аналізуючи факти, спростувавши більшу частину міфів (рис.1), можна стверджувати, що мрія роботи виявилася геть не такою без-

хмарною і сучасні великі українські компанії починають перебудовуватися на західний манер. Адже все залежить не від «країни-виробника», а від конкретних людей, які керують хоч організацією, хоч цілою державою.

Перш ніж розбирати конкретні приклади, слід виділити основні тенденції притаманні Заходу в бізнесі. Для управління людськими ресурсами (далі – HRM) характерно те, що персонал розглядається як важливий стратегічний ресурс організації, який потребує інвестицій, модернізації, вдосконалення та відповідної зміни управлінської парадигми. Стратегія розвитку людських ресурсів стає невід'ємною складовою частиною загальної стратегії організації. HRM виходить на вищий рівень управління компаній і стає прерогативою першого керівника або його безпосереднього заступника. Тобто, в останні десятиріччя HRM стало видом професійної діяльності. Більшість американських фірм перейменували кадрові служби у служби людських ресурсів. У складі працівників цих служб з'являються ряд нових професій і спеціальностей (спеціалістів по найму персоналу, консультантів з питань кар'єри, методистів, інструкторів). Багато компаній світу вважають основним способом забезпечення конкурентних переваг – розвиток персоналу. При цьому



Рис. 1. Найбільш поширені міфи, щодо кар'єри в західній компанії

HRM спирається на такі базові постулати: працівники є найбільш цінними активами корпорації, які забезпечують найвищий рівень конкурентоспроможності; стратегія і культура організації мають першочергове значення; опора на відданість і самодисципліну; опора на ключову роль середньої ланки.

Саме зміст вищезазначених постулатів визначає основні завдання HRM в міжнародних корпораціях: надати керівництву організації можливість досягти поставлених цілей за допомогою персоналу; максимально використати здібності та потенціал виробничого і управлінського персоналу; заохочувати у працівників почуття відданості організації та відповідальності за якість їхньої індивідуальної праці і праці всього колективу; зробити політику в області людських ресурсів невід'ємною складовою виробничих планів, зміцнювати культурні цінності, які відповідають завданням організації, або змінювати ті цінності, які їм не відповідають; розробити комплексну політику в системі підбору кадрів, яка посилить стратегічні позиції організації в області забезпечення високоякісними людськими ресурсами; створити умови для розвитку новаторства командного духу і прагнення до абсолютної якості; заохочувати прагнення працівників до гнучкості в інтересах «адаптивної організації» і постійного підвищення якості роботи; підтримувати такі умови праці, які забезпечать високий рівень здоров'я і безпеки працівників [1, 165].

Узгоджені, основні методи стимулювання працівників в міжнародних компаніях представлено у таблиці 1. Однією з спільних рис закордонних успішних фірм є відношення до творчих здібностей персоналу, тобто там вони є найголовнішим ресурсом, який забезпечує відповідність підприємства вимогам рин-

ку і досягненням технічного прогресу. Тому, в системі принципів HRM всіх передових фірм, умовам і мотивації творчої діяльності надається першочергове значення. Прикладом можуть слугувати досвід американських корпорацій: ЗМ, *General Motors*, *Google Inc.* Подібні компанії стали називати креативними, тобто орієнтованими на творчість і вони займають лідерські позиції на міжнародній арені.

Компанія ЗМ – це багатопрофільна міжнародна корпорація, яка динамічно розвивається, має вікову історію і багаторічні традиції, принципи, корпоративну культуру та моральну позицію на міжнародній бізнес арені та всередині та займає перші позиції в багатьох сферах. Крім вищезгаданого, унікальність і успішність цієї компанії полягає в її цілях, завданнях, управлінні персоналом, принципах ведення бізнесу та корпоративній відповідальності.

Цілі та завдання ЗМ викладені на офіційному сайті корпорації в публічному доступі: демонструвати безкомпромісну чесність у роботі; пропонувати клієнтам інноваційні продукти і високоякісні послуги, що задовольняють їх потреби; створювати для інвесторів привабливі перспективи капіталовкладень, що забезпечені постійним стійким зростанням компанії; поважати соціально-культурне середовище кожної країни чи регіону і сприяти збереженню природних ресурсів; забезпечувати розвиток різноманітних талантів співробітників, заохочувати ініціативи та лідерські якості; викликати повагу і захоплення співробітників ЗМ у всьому світі.

Найважливішим з усіх шляхів розвитку компанії ЗМ є інвестування в співробітників. Співробітники компанії ЗМ, також вважають, що принципи, яких дотримується компанія, так само важливі, як і сам їх бізнес. Вони

Таблиця 1

Методи стимулювання персоналу міжнародних фірм

№	Вид	Приклад
1	Матеріальні	Основна з/п, надбавки, доплати, премії, комісійні винагороди, участь у прибутках, опціони
2	Компенсаційні	Транспортні витрати, оплата житла закордоном, оплата житла у своїй країні, витрати на навчання дітей, оплата харчування, додаткова оплата вальна відпустка
3	Нематеріальні	Подяки, публічне визнання успіхів, надання перспективної роботи, нагороди, навчання
4	Змішані	Призи, цінні подарунки, медичне страхування, машина, відпочинок за рахунок фірми

пишаються сторічною традицією працювати з безкомпромісною чесністю та відкритістю. Також ЗМ давно дотримується тієї точки зору, що репутація визначається не тільки фінансовими показниками, але і тим, як ведуться ділові операції. ЗМ є прихильниками сталого розвитку з використанням застереженого підходу до проблем захисту навколишнього середовища, соціальної відповідальності та стійкого економічного прогресу [3].

General Motors (далі – GM) – американський автомобільний концерн, виробляє вантажні і пасажирські автомобілі в 37 країнах і продає їх в 192 країнах. Самі себе, GM називають глобальною автомобільною компанією, яка об'єднана єдиною метою: заробити клієнтів на все життя, – і це є однією з причин лідерства концерну, як і зобов'язання ставитися до кожного клієнта з повагою; піклуватися про клієнта, і не тільки при покупці нового автомобіля, але до тих пір, поки вони володіють транспортним засобом; оцінювати клієнтів і боротися кожен день за них, щоб заробити їх лояльність, яка надихає GM, щоб ставати кращими, безпечнішими, доступнішими. Крім того, GM існує, щоб підтримувати найвищі стандарти якості. Якість і безпека є частиною самого їхнього заснування, а безпека є тим, заради чого вони ніколи не підуть на компроміс. Ключовим напрямком, який звичайно грає не останню роль в успішності концерну, є те, що в першу чергу підхід полягає в тому, щоб шукати творчі та інноваційні рішення для навколишнього середовища.

Також, щодо моральних принципів і соціальної активності компанії, яка не властива більшості наших бізнесменів, то протягом ба-

гатьох десятиліть, фонд GM пожертвував сотні мільйонів доларів на підтримку освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг, навколишнього середовища, розвитку громад та на зусилля ліквідації наслідків катастроф. Ось як проголошує свою місію на ринку GM, чим пояснює свою успішність і в чому слід повчитися вітчизняним компаніям та управлінцям: «Ми існуємо, щоб обслуговувати наших клієнтів і побудувати потужні спільноти за рахунок підвищення мобільності. Ми докладаємо всіх зусиль, щоб зв'язатися з нашими клієнтами і заробити їх лояльність на все життя. Ми створюємо культуру, в якій кожен відчуває себе цінним і наші таланти мають право на свободу та можливість рости, вчитися і розвиватися як професіонали. Практика на GM є принциповим і послідовним, де сміливі внески визнаються і підносяться. Ми підходимо до інновації через призму наших клієнтів, ми намагаємося задовольнити потреби і вигадуюмо рішення, які створюють більш міцний зв'язок між водієм і їх транспортним засобом» [4].

На сьогодні найкращим прикладом лідерства та управління людськими ресурсами в глобалізованому світі є Google Inc. Google є американською публічною транснаціональною корпорацією, що в складі холдингу Alphabet, інвестує в інтернет-пошук, хмарні обчислення і рекламні технології.

Головні принципи Google були збудовані на самому початку, а з часом лише підганяються під час, що представлено на рис. 2 [5].

Чотири роки поспіль беззмінним лідером серед найбільш мотивованих працівників займає Google (за даними телекомпанія CNN і журнал Fortune). Однак так було не завжди,



Рис. 2. Головні принципи Google

в 2005–2010 роках Facebook зумів переманити до себе одних з найкращих креативних працівників корпорації. Після цього Google кардинально змінив мотиваційну політику в компанії. Шляхом запровадження:

- висока зарплата;
- унікальний комфорт на робочому місці;
- головне – результат;
- твою роботу бачать всі;
- дрібниці вирішують все.

Щодо управління персоналом, то Google все-таки робить помилки наших вітчизняних компаній, коли починаєш мінатися лише після того, як тебе покидає прибуток та персонал (хоча ні, для пострадянських підприємств це ще не мотивація до покращення продукції / послуг та умов праці). Так і кадрова політика корпорації почала змінюватися, коли її масово почали покидати звичайні працівники. Було внесено безліч змін, включаючи дрібні, а стосовно менеджменту корпорації, то винайдено певні правила успіху: будьте хорошим наставником; довіряйте своїй команді і не докучайте дріб'язковою опікою; проявляйте інтерес до успіхів співробітників і їх особистого добробуту; не будьте «добряком», будьте вимогливим у досягненні результату; вмійте слухати; сприяйте кар'єрному зростанню співробітників; не забувайте про стратегію, навіть під час авралів; опануйте основними технічними навичками, щоб мати можливість допомогти, коли потрібно [6].

Навіть до звільнення працівників, корпорація Google підходить особливо, в останні роки було навіть розроблено спеціальний алгоритм, який на жаль, нам не відкривається. Хоча, по-факту, щоб змінилося?

У відкритому доступі є безліч інформації, управлінських нововведень успішних міжнародних лідерів, але щось не помітно щоб вітчизняні бізнесмени брали приклад, вчилися і намагалися якось покращити ситуацію на

внутрішній арені. Можна просто визнати, що немає бажання, що ще не вироблено культуру підприємництва, коли головним є клієнт, досягнення певної мети, а не просте збагачення за допомогою вижимання будь-яких ресурсів і так по колу.

До пропозицій покращення управління людськими ресурсами в Україні, створення нової системи цінностей, ідеології, організаційної культури, зміни стилів управління і принципів мотивації; дотримуватися основних завдань управління людськими ресурсами міжнародних корпорацій; високо ставитися до творчих здібностей персоналу, адже вони є найголовнішим ресурсом, який забезпечує відповідність підприємства вимогам ринку і досягненням технічного прогресу; інвестувати у своїх співробітників; дотримуватися моралі під час ведення бізнесу і прикладом «прищеплювати» соціальну відповідальність своїм працівникам; не боятися змін.

Список використаних джерел

1. Міжнародний менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів [Текст] / М. В. Вихор [та ін.]. — К. : Центр учбової літератури, 2011. — 487 с.
2. Романчук Ю. С. Кар'єра в іноземній компанії: руйнування міфів [Текст] / Ю. С. Романчук, М. А. Кохан // Проблеми інтеграції економіки України в світове господарство : тези доповідей Всеукраїнської інтернет — конференції молодих вчених і студентів 15 травня 2015 р. / за ред. А. Ю. Алієвої та ін. — Миколаїв, 2015. — 219 с.
3. ЗМ Україна [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/uk_UA/about2/Our-Company/ (дата звернення 10.03.2016 р.). — Назва з екрана.
4. General Motors / Our Company [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.gm.com/index.html> (дата звернення 10.03.2016 р.). — Назва з екрана.
5. Google Компанія / Десять основних принципів Google [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.google.com.ua/intl/uk/about/company/philosophy/> (дата звернення 10.03.2016 р.). — Назва з екрана.
6. АРАТТА. Український національний портал / Таємниця кадрової політики Google [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://aratta-ukraine.com/text_ua.php/doc/text_ua.php?id=2732 (дата звернення 10.03.2016 р.). — Назва з екрана.

INNA IRTYSHEVA, YLIANA ROMANCHUK
Mykolayiv

FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL CORPORATION

The article is devoted to familiarization features of human resource management in international corporations and myths that exist around the work on the foreign company. For a more thorough scientific work there were investigated and analyzed methods of the three largest companies in the world, namely

3M, General Motors, Google Inc. All these multinational companies have their representative offices in Ukraine, which exist in our country under the same rules, so it proves that local businessmen can learn and implement the experience of Western colleagues to gain leadership in the international arena.

Key words: Management, General Motors, Google Inc., human resources, international corporations personnel policy.

ИННА ИРТИЩЕВА, ЮЛИАНА РОМАНЧУК

г. Николаев

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЯХ

Статья посвящена ознакомлению особенностей управления человеческими ресурсами в международных корпорациях и мифам, которые существуют вокруг работы на зарубежных предприятиях. Исследовано методы управления крупнейших компаний мира: 3M, General Motors, Google Inc. Эти ТНК имеют свои представительства в Украине, поэтому отечественные бизнесмены могут учиться и внедрять опыт западных коллег для получения лидерских позиций на международной арене.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, General Motors, 3M, Google Inc., международные корпорации.

Стаття надійшла до редколегії 11.11.2016

УДК 339.9

ІВАН КИЩАК, АНАСТАСІЯ МАТВІЄНКО

м. Миколаїв

nasya.carpe_diem@mail.ru

ТРАНСКОРДОННЕ СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНИ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ЇЇ ЕКОНОМІКИ

З кожним роком інтерес України до розвитку транскордонної співпраці зростає. Транскордонне співробітництво – це основна перспектива розвитку українських регіонів, тому потрібно орієнтуватися на створення умов для мобілізації місцевого потенціалу та ресурсів. Транскордонна співпраця має відбуватися не дивлячись на віддаленість кордонів від великих культурних центрів. Співробітництво в територіальному розвитку визначається здатністю до мобілізації та ефективного використання потенціалу прикордонних регіонів, розвитку міжнародних пунктів пропуску та поєднанням потенційних можливостей ресурсів територій двох або більше країн зі спільним кордоном.

Ключові слова: транскордонне співробітництво, єврорегіон, міжнародні пункти пропуску, економіка, розвиток.

Транскордонна співпраця базується на принципах дружби і довіри, а також партнерства, рівноправ'я, самоврядування і добровільності. Важливим є те, що країни співпрацюють за принципом невторчання у внутрішні справи один одного. Діяльність України у рамках єврорегіонів дозволяє вирішити багато проблем у галузі будівництва, промисловості, енергетики і транспорту, торгівлі, агропромислового комплексу, екології, облаштування прикордонної інфраструктури, міграції і зайнятості населення, взаємодії при надзвичайних ситуаціях.

Для сучасної України транскордонне співробітництво відіграє роль своєрідного полігона для апробації європейського законодавства та європейських механізмів фінансової підтримки перспективного сектору економіки. Транскордонне співробітництво виступає вагомим чинником євроінтеграції та створення Європи без внутрішніх кордонів, що цілком відповідає пріоритетам економічного розвитку держави. Тому вкрай важливо реалізувати положення закону про транскордонне співробітництво, зокрема в частині формування транскордонних кластерів,