

В.Г. Щербак, О.В. Щербак

## Парадигма глобального менеджменту в системі управління людськими ресурсами у транснаціональних корпораціях

*Запропонована парадигма глобального менеджменту в системі управління людськими ресурсами у транснаціональних корпораціях з метою забезпечення адаптивності економічної поведінки українських закордонних філіалів і дочірніх підприємств транснаціональних корпорацій за сучасних нестабільних ринкових умов.*

*Ключові слова: транснаціональні корпорації, парадигма, людські ресурси, глобальний менеджмент.*

*A global management paradigm in the human resources management in multinational corporations has been proposed to provide adaptability of the economic behavior of Ukrainian foreign branch and subsidiary offices of multinational corporations in the current volatile market conditions.*

*Keywords: multinational corporations, paradigm, human resources, global management.*

**Постановка проблеми.** У сучасному світі однією із найважливіших тенденцій світової економіки є посилення інтеграційних процесів та поглиблення взаємодії відтворювальних структур різних країн, інтенсивність яких у значній мірі пов'язана з діяльністю транснаціональних корпорацій. Для України залучення прямих іноземних інвестицій через транснаціоналізацію дуже важливе, оскільки це дозволяє вирішувати питання конкурентоспроможності вітчизняної економіки, розвитку ринку праці та підвищення життєвого рівня населення. Одним із головних обмежень ефективної гнучкої реакції вітчизняних підприємств на транснаціоналізацію умов діяльності є труднощі застосування зростаючої кількості формальних і неформальних правил економічної поведінки. Нелінійність економічного розвитку, наявність загрози рецесії світової економіки створює особливу актуальність питань адаптації економічної поведінки підприємств з точки зору можливостей використання переваг глобального менеджменту в системі управління людськими ресурсами у транснаціональних корпораціях.

**Аналіз останніх досліджень.** Наукові дослідження з проблем врахування людського фактора у функціонуванні закордонних філій та дочірніх підприємств транснаціональних корпорацій (ТНК) проводяться досить інтенсивно і відповідно оцінюються. З аналізу економічної поведінки транснаціональних компаній загальноновизначеними є роботи Н. Волгіна, Г. Демсеца, Г. Кочеткова, Д. Лук'яненка, А. Майзеля, Д. Норта, Дж. Уінтера, С. Пивоварова, О. Уільямсона, Дж. Уінтера та багатьох інших вчених [1; 2; 3; 4].

**Невирішені частини проблеми.** Невирішеною є низка проблем теоретичного та прикладного характеру щодо підвищення ступеня адаптивності управління людськими ресурсами ТНК до нестабільних ринкових умов

з точки зору конкуренції на ринку праці, особливо у контексті розвитку транснаціоналізації українських підприємств.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування парадигми глобального менеджменту (ПГМ) у системі управління людськими ресурсами в транснаціональних корпораціях з метою забезпечення адаптивності економічної поведінки українських закордонних філій і дочірніх підприємств ТНК за сучасних нестабільних ринкових умов.

**Основні результати дослідження.** Парадигма глобального менеджменту – це “управлінська система, що повністю або частково практикується компаніями світового рівня незалежно від національних, культурних або політичних звичок або звичаїв” [1, с. 326]. Виникла як реакція на міжнародну гіперконкуренцію ТНК і є системою організації, операційною й стратегічною діяльністю, покликаною подолати рамки національного макросередовища (рис. 1), що перешкоджає одержанню доступу до перспектив економічного росту на глобальному ринку.

Корпоративне управління є лише частиною більш широкого економічного контексту, у якому діють фірми. Особливості корпоративного управління залежать від правового, інституціонального й регуляторного середовища, макроекономічної політики та рівня конкуренції.

Особливість людських ресурсів полягає в тому, що:

- по-перше, чим більше люди включені в професійну діяльність, тим менше часу їм потрібно для якісного рішення професійних завдань, тим більш цінні вони для організації;
- по-друге, це найскладніший об'єкт соціального управління;
- по-третє, професіоналізація видів діяльності вимагає великої капіталоемності для становлення професіоналів;
- по-четверте, висока ефективність діяльності професіоналів в організації досягається створенням раціонального управління їхніми можливостями [2, с. 429].

Оскільки організація – це соціотехнічна система, неможливо прийти до позитивного результату діяльності

Щербак Валерія Геннадіївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри адміністративного менеджменту та політики зайнятості, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України (Київ);

Щербак Олена Віталіївна, кандидат економічних наук, начальник відділу логістики, Procter&Gamble.

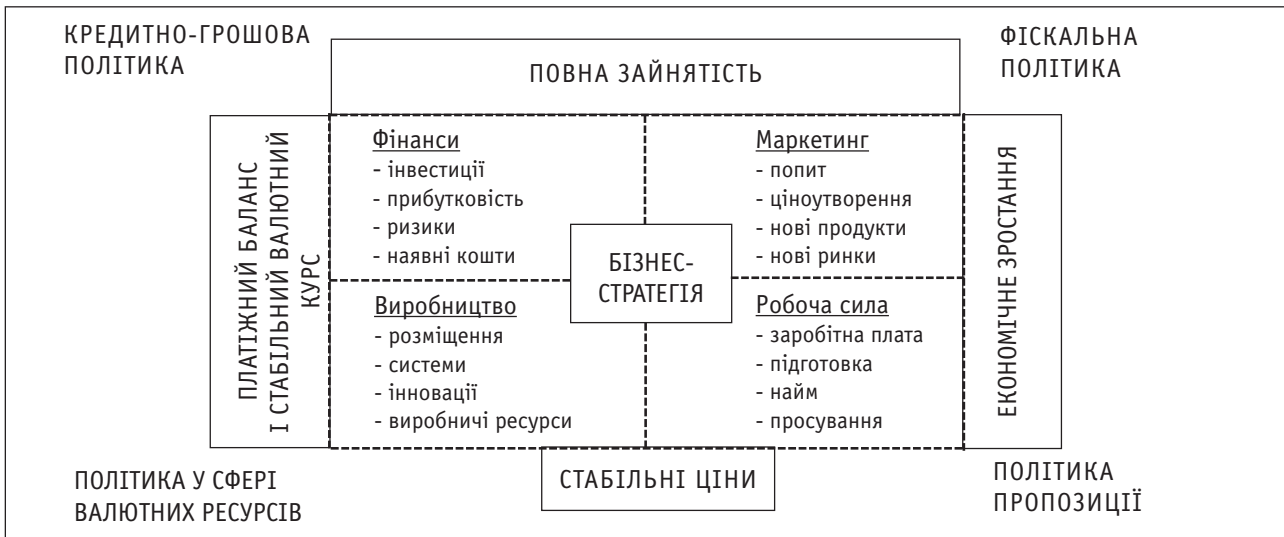


Рис. 1. Національне макроекономічне середовище та державне регулювання  
Складено авторами на основі [2, с.78; 3; 4]

Таблиця 1

Моделі управління людськими ресурсами

Підхід	Американські ТНК	Японські ТНК
“Людський капітал”	Малі вкладення у навчання. Навчання конкретним навичкам. Формалізована оцінка	Великі вкладення у навчання. Загальне навчання. Неформалізована оцінка
“Трудовий ринок”	На першому місці зовнішні фактори. Короткостроковий найм. Спеціалізовані сходинки просування	На першому місці внутрішні фактори. Довгостроковий найм. Неспеціалізовані сходинки просування
“Відданість організацій”	Прямі контракти найму, зовнішні стимули, індивідуальні завдання працівникам	Враховуються особливості контрактів. Внутрішні стимули. Групова орієнтація роботи

Складено авторами на основі [5, с.78; 6; 7]

всієї ТНК, реалізуючи потенціал лише одного з елементів. В організаційній структурі ТНК соціальної системі відповідає якийсь адміністративний підрозділ, що представляє собою спеціалізовану групу з вивчення людських ресурсів і керування ними.

Основу використовуваної в конкретній ТНК концепції управління персоналом можуть становити: підхід до людських ресурсів як до капіталу організації, з одного боку, та її критичного ресурсу – з іншого; орієнтація на колективні цілі й види діяльності; широка участь до управління; уміння вивчати, формувати й направляти мотиваційні установки окремих працівників і груп відповідно до завдань, що постали перед організацією, й інше.

Побудова підсистем управління людськими ресурсами в системі управління міжнародною фірмою здійснюється на основі організаційної підсистеми й підсистем прийняття рішень, оцінки й контролю (рис. 2).

Згідно з даним підходом, запропонованим С.Е. Пивоваровим і Л.С. Тарасевич [3, с. 497], комплекс підсистем управління людськими ресурсами містить три головні елементи: підбір персоналу, його профорієнтацію й стимулювання. Сучасний корпоративний бізнес пропонує множинність моделей управління людськими ресурсами (табл. 1).

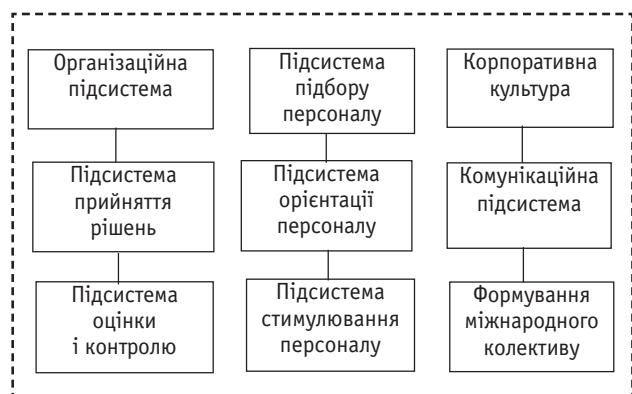


Рис. 2. Побудова підсистем управління людськими ресурсами в системі управління ТНК  
Складено авторами на основі [2, с.78; 3, с. 497; 4]

Підходи до управління людськими ресурсами в США та Японії представляють собою лише “крайності”, між якими розміщується так зване європейське управління:

- **етноцентризм.** Фірми з високою централізацією управління прагнуть до призначення на ключові позиції всіх ланок, рівнів і структурних підрозділів транснаціональних компаній “домашніх” керівників (включаючи закордонні філії та представництва);

Порівняльна характеристика експатів та інпатів

Параметри	Експати	Інпати
Розуміння специфіки національного бізнес-середовища	Гірше	Краще
Навички володіння сучасними управлінськими інструментами	Кращі	Гірші
Рівень загальної ерудиції	Нижчий	Вищий
Якість фахової освіти	Вища	Нижча
Уміння працювати в умовах стандартизації управлінських процедур	Краще	Гірше
Уміння працювати в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища	Гірше	Краще
Зацікавленість у загальній результативності бізнес-системи	Нижча	Вища
Часовий обрій роботи в компанії	Коротший	Довший
Здатність знаходити взаєморозуміння зі штаб-квартирою ТНК	Вища	Нижча

Складено авторами на основі [4; 5, с. 92]

• *геоцентризм*. Управління ключовими напрямками діяльності корпорації (включаючи функціональність маркетингу, виробництва, управління персоналом тощо) будуються на професійній компетенції фахівців і не залежать від їхньої резидентності, культури й оточення;

• *регіоцентризм*. Застосовується ТНК, товарний асортимент яких типізований, і лише маркетингова складова враховує специфіку конкретного регіону. Визначальним фактором призначення на ключовий пост територіального представництва стає знання місцевої специфіки та рівень особистих зв'язків у рамках національного бізнес-середовища;

• *поліцентризм*. Використовується корпораціями, орієнтованими на представників країни перебування, більш глибоко інтегрованих у місцеву бізнес-культуру, які є ще й носіями національного менталітету.

Незалежно від вибраного підходу й у міру розширення закордонної діяльності, будь-яка корпорація зацікавлена в додатковому навчанні співробітників для закордонних призначень. У максимально спрощеному виді таку підготовку можна представити як чотирирівневу піраміду, в основі якої – загальна професійна компетентність конкретного працівника.

На першому рівні підготовки головна увага приділяється ознайомленню кандидата з культурною специфікою бізнес-середовища регіону призначення. Другий рівень спрямований на освоєння управлінського інструментарію, що дозволяє формувати ставлення й позитивно впливати на взаємини в майбутньому колективі. Третій рівень дозволяє формалізувати перелік цілей і завдань кандидата в рамках нового призначення, враховуючи установки штаб-квартири ТНК. Четвертий рівень припустимо вважати технічно-адаптаційним і спрямованим на спрощення психофізіологічної інтеграції в умови регіону призначення. Методи навчання крос-культурним аспектам регіону (залежно від моделі управління людськими ресурсами, прийнятої в корпорації) використовують у формі освіти, орієнтування й тренінгу. Реалізована на вітчизняному економічному просторі модель корпоративного

управління характеризується рядом специфічних рис: домінування великих власників, практично повна відсутність корпоративної демократії, зрощування банківського капіталу й промисловості, домінування державного контролю й ряд інших.

У рамках міжнародного управління людськими ресурсами розглядають чотири основні категорії придатних для роботи в транснаціональних корпораціях співробітників: топ-менеджерів, функціональних "системоутворюючих" фахівців, "аварійних" фахівців, залучених працювати у форс-мажорних ситуаціях, і оперативних працівників, які володіють власними ноу-хау або ноу-хау материнської штаб-квартири. За ознакою резидентності у країні розміщення кожну із зазначених категорій можна поділити на експатріантів і інпатріантів. Експатріантами (експатами) у міжнародному бізнесі називають співробітників, що не є резидентами країни місцезнаходження представництв компаній. Інпатріанти (інпати) – це співробітники іноземної фірми, що працюють у її закордонній філії якоїсь країни і не є резидентами цієї країни (табл. 2).

Враховуючи тенденції, що сформувалися на українському ринку, реплейсменти (тобто заміни експатів інпатами) і транслюючи певний тип корпоративної культури на власну організаційну структуру, доцільно провести порівняльний аналіз переваг кожної із зазначених категорій.

Традиційними "плюсами" інпатів вважаються: розуміння специфіки національного бізнес-середовища, рівень загальної ерудиції, уміння працювати в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища, зацікавленість у загальній результативності бізнес-системи, часовий обрій роботи в компанії. "Мінусами" інпатів є: навички володіння сучасними управлінськими інструментами, якість фахової освіти, уміння працювати в умовах стандартизації управлінських процедур, здатність знаходити взаєморозуміння зі штаб-квартирою ТНК.

Традиційними "плюсами" експатів вважаються: наявність профільної бізнес-освіти, системне бачення бізнесу, розуміння важливості роботи з персоналом і

## Основні види бізнес-процесів

Група бізнес-процесів	Зміст
Виробництво продукції	Усі види діяльності по переробці сировини й матеріалів у готову продукцію для споживачів (виробництво автомобілів, побутової техніки тощо)
Матеріально-технічне постачання	Діяльність по вишукуванню джерел поставки сировини, матеріалів, комплектів запасних частин, палива й енергії, доставка перерахованого вище споживачеві
Маркетинг і збут	Рекламна діяльність, просування товарів і послуг на ринок, ціноутворення, залучення споживачів
Сервісне обслуговування	Усі роботи з безпосереднього обслуговування споживачів (профілактика, ремонт, модернізація продукції тощо)
Розробка нових технологій, продукції, видів послуг	Комплекс робіт науково-дослідного й дослідно-конструкторського характеру, спрямованих на створення нових видів товарів і послуг, що забезпечують задоволення зростаючих потреб клієнтів
Підготовка й підвищення кваліфікації	Система заходів щодо розробки навчальних планів, програм, дисциплін, набору учнів, персоналу, а також організації навчального процесу
Забезпечення	Комплекс процесів з юридичних питань, фінансового забезпечення всіх видів діяльності компанії

Складено авторами на основі [7, с. 375–382; 8]

формування корпоративної культури, здатність мислити глобально, досвід застосування сучасних методів управління і відсутність крос-культурних відмінностей зі співробітниками головного офісу. “Мінусами” експатів є: підхід “тимчасового правителя”, дорожня змісту, прагнення до інтеграції стандартизованого “домашнього” підходу поза контекстом національних кадрів і індивідуальність до всього, що виходить за рамки функціональних обов’язків за контрактом.

Підсистема стимулювання персоналу займає в управлінні людськими ресурсами значиме місце, тому що практика оплати праці безпосередньо впливає і на локальні, і на глобальні конкурентні переваги конкретної ТНК.

Практика бізнесу в міжнародному середовищі доводить відсутність універсальної системи винагороди, прийнятної для будь-яких працівників у будь-якій країні, і залежить від: “засобів, вкладених у бізнес; попиту та пропозиції на певні професії в цьому регіоні; вартості життя; особливостей стосунків наймачів, працівників і профспілок” [2, с. 505].

Міжнародне управління людськими ресурсами, порівняно з “домашнім”, характеризується більш різнорідними функціями, вищим ступенем залучення менеджерів у повсякденне життя персоналу, поглибленою диференціацією в підготовці менеджерів і більш значимим впливом факторів зовнішнього бізнес-середовища.

“Домашній” варіант управління людськими ресурсами відрізняється від міжнародного цілим рядом факторів, головними серед яких, на думку Д. Деніела [6, с. 695], слід визнати: культурні та економічні фактори, стиль і практику управління, відмінності ринків праці й трудові витрати, проблеми переміщення робочої сили, фактори стосунків у промисловості, національну орієнтацію, фактори контролю.

Ознайомлення з особливостями організації корпоративних систем у розвинених країнах дозволяє виділити

три типові моделі: американську, континентально-європейську й азіатську. Особливості корпоративного будівництва в країнах Латинської Америки й Арабського світу менш адаптивні до специфіки України. Основною особливістю американської моделі є те, що тільки акціонери корпорації мають право впливати на прийняття стратегічних рішень у політиці компанії. Інтереси корпорації тотожні інтересам її акціонерів як організованої групи [4, с. 10]. У континентальній моделі всі зацікавлені групи (включаючи акціонерів, організованих працівників, фінансові структури й державу) сприймаються як частина корпоративної структури та мають певні права при управлінні. “Соціальне партнерство уряду, праці й капіталу історично закріплене в самих структурах управління корпораціями й у законодавчих інструментах регулювання господарської діяльності” [4, с. 13] ТНК, завдяки чому соціальна відповідальність бізнесу є частиною корпоративного життя. У рамках азіатської моделі великі компанії в ключових секторах економіки розглядаються як “організації, яким держава дає можливість вести свій бізнес і навіть діставати прибуток, але які зв’язані невід’ємними зобов’язаннями із суспільством і державою” [7, с. 375–382; 8], існуючи в ім’я тих, хто працює й кого обслуговує ця корпорація, а не для задоволення інтересів банкірів та акціонерів.

Сучасна ТНК є складною соціальною системою, обумовленою комплексом різних і не завжди жорстко зв’язаних один з одним видів діяльності, залежно від яких і будується її організаційна структура. Причому бізнес-системою припустимо вважати й корпорацію в цілому, і її окремі елементи, зайняті однотипною діяльністю. Кожна бізнес-система – це похідний вид бачення бізнесу, місії, цілей і обраної стратегії. Бізнес-процеси (табл. 3), обумовлені цією системою, у свою чергу формують структуру, включаючи систему управління людськими ресурсами.

На підприємствах з іноземним капіталом функція ринку праці як одного із сегментів світового ринку праці

стає все більш явною й переважає. Розвиток цієї тенденції в Україні обумовлений посиленням присутності в середовищі іноземних інвесторів найбільших ТНК (понад 90 із 100 найбільших були присутні на національному ринку в 2000 р.) [2, с. 207].

**Висновки та пропозиції.** Причиною взаємодії транснаціональних корпорацій з державою та вітчизняними бізнес-структурами є прагнення не залежати від основних ресурсів. Співробітництво є однією із трьох стратегій, за допомогою яких цього можна досягти. Інші дві стратегії – безпосереднє володіння ресурсами і конкуренція. Співробітництво відбувається лише тоді, коли це вигідно обом сторонам, а складності виникають при недостатньому врегулюванні інтересів. Недооцінка можливостей співробітництва у галузі використання людських ресурсів може стати причиною того, що спільний проект буде сприйматися як малорентабельний. Спираючись на все ще високу якість людського капіталу в Україні, необхідно створювати структури “економіки, заснованої на знаннях”, інтернет-технологіях тощо. Для цього необхідно використати наявну концентрацію доходів у сировинних галузях з метою заохочення створення як вертикально-інтегрованих структур, так і горизонтальних взаємодій на основі спеціалізації й кооперування виробництва, тобто створювати нові суб’єкти для успішної конкуренції на світових ринках.

### **Список використаних джерел**

1. *Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації* : [монографія / за ред. Д.Г. Лук’яненка]. – К. : КНЕУ, 2001. – 538 с.
2. *Економіка труда* : [под. ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова]. – М. : Экзамен, 2004. – 736 с.
3. *Международный менеджмент* : [под. ред. С.Э. Пивоварова, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля]. – СПб. : Питер, 2002. – 576 с.
4. *Кочетков Г.Б. Корпорация: американская модель*. / Г.Б. Кочетков, В.Б. Супян. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
5. *Лагода Т. Бизнес-юрюрики*. / Т. Лагода, Е. Деревянко // Бизнес. – 2003. – №44(563). – С. 87–92.
6. *Джон Д. Дэниэле. Международный бизнес*. / Джон Д. Дэниэле, Ли Х. Радеба. – М. : Дело, 1994. – С. 695–696.
7. *Грищенко А.А. Основні економічні ознаки транснаціональних корпорацій*. / А.А. Грищенко, В.Є. Новицький // Стратегія економічного розвитку України. Наук. зб. – Вип. 7 / голов. ред. О.П. Степанов. – К. : КНЕУ, 2001. – С. 375–382.
8. *Македон В.В. Формат взаємодії транснаціональних корпорацій та реального сектору національної економіки України* [Електронний ресурс] / В.В. Македон. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/bmnef/2012\\_1\\_1/25.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/bmnef/2012_1_1/25.pdf)

Стаття надійшла 18.06.2013

УДК 331.5+349.2

**Н.М. Максимова**

## **Удосконалення трудового законодавства як важливий фактор модернізації інституційного забезпечення ринку праці України**

*У статті досліджується сучасний стан та проблеми формування інститутів ринку праці України. Автор розкриває особливу роль у модернізації інституційного забезпечення ринку праці і трудового права.*

*Ключові слова: інститути ринку праці, праця, зайнятість населення, безробіття, інститути трудового права.*

*This paper examines the current state and problems of formation of labour market institutions in Ukraine. The author reveals a special role in the modernization of institutional support for the labour market and labour law.*

*Keywords: labour market institutions, labour, employment, unemployment, labour law institutions.*

**Постановка проблеми.** Серед елементів ринкової економічної системи найважливіше місце посідає ринок праці. Його вади поглиблюють кризові явища в економіці, перешкоджають розвитку соціальної сфери.

Аналіз свідчить, що ринок праці України характеризується перш за все високою тінювою складовою, низькою ціною робочої сили і, як наслідок, слабкою мотивацією

праці, що в сукупності породжує значну масу негативних процесів і явищ у соціально-трудої сфері. Зазначені та інші проблеми вітчизняного ринку праці, які досить ретельно викладені у дослідженнях українських вчених, зокрема [3], значною мірою є наслідком недосконалості його інституційного облаштування. У даному контексті автор погоджується з думкою Д. Норта про те, що інститути – це не просто організаційні структури, нормативні моделі, які визначають, що в даному суспільстві вважається обов’язковим, заданим або очікуваним способом дії у соціальних взаємовідносинах, рамки, у межах яких люди взаємодіють між собою. Вони складаються з формальних правил та неписаних кодексів поведінки, які знаходяться

---

Максимова Наталія Миколаївна, аспірант, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, начальник юридичного відділу Севастопольського міського центру зайнятості.

---

© Максимова Н.М., 2014