

*regulation of the market economy which is forming gradually and deliberately in Ukraine follows from objective economic functions inherent to the state. The restrictions of objective function components in achieving sustainable economic growth is due to the fact that the most regulators that are available to the state have a diverse influence on the economics.*

*One of the tasks of an appropriate level of the agricultural sector development is to create a reliable mechanism of the state support by increasing its volume as well as efficient and optimal allocation of resources.*

*The strategic directions of the state regulation in our country have to be determined by global regularities and trends; guaranteeing food and ecological security and independence of the country, the agrarian sector position strengthening in the world market.*

**Key words:** *economic stability, state regulation, financial support, state support, methodical approach*

УДК 331.338.658

*Контурова Світлана Михайлівна, к.е.н.  
Кременчуцький інститут Дніпропетровського  
університету імені Альфреда Нобеля*

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ**

**Анотація.** *У статті досліджено особливості системи управління персоналом у транснаціональних корпораціях, проаналізовано їх досвід та запропоновано механізм управління персоналом, що базується на об'єднанні стратегічних цілей корпорації та мережевому підході.*

**Ключові слова:** *транснаціональні корпорації, персонал, управління персоналом соціально-економічний розвиток, механізм управління персоналом, мережевий підхід.*

**Постановка проблеми.** Сучасні глобалізаційні процеси спонукають виникненню жорстких конкурентних умов функціонування господарських суб'єктів ринку за рахунок формування та розширення діяльності транснаціональних корпорацій. Одним з основних активів і ресурсів, що забезпечує їх успіх, є персонал та високий рівень системи управління ним.

Головна спрямованість кадрової політики транснаціональних корпорацій полягає в концентрації кваліфікованого персоналу, який забезпечить масштабність розвитку їх підприємств в різних країнах та досягнення високої результативності діяльності за рахунок своєчасного, професійного виконання стратегічних планів.

Отже, сьогодні необхідно розглядати питання ефективного управління персоналом як рушійної сили розвитку корпорацій в умовах високої ступені невизначеності та непередбачуваності.

**Аналіз останніх досліджень.** Протягом останніх років для всіх транснаціональних корпорацій актуальним постає проблема ефективного управління персоналом і є об'єктом наукових досліджень таких учених, як Білошапка В.А., Дубчак І.В., Захарчин Г.М., Кириченко О.А., Кудря Я.В., Лазарєва О.В., Михайлушкин А.И., Ринейська Л.С., Родченко В.В. [1 - 10]. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, питання управління персоналом транснаціональних корпорацій залишаються актуальними та потребує подальшого детального дослідження в плані її систематизації через урахування особливостей як територіальних так і людських.

**Мета статті** – дослідити особливості систему управління персоналом в транснаціональних корпораціях, проаналізувати їх досвід та запропонувати механізм управління персоналом, що базується на об'єднанні стратегічних цілей корпорації та мережевому підході.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні функціонування та конкурентоспроможність будь-якої транснаціональної корпорації залежить від управління персоналом як чинника підвищення її конкурентоспроможності, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку, що базується на міжнародних аспектах кадрової політики.

Управління персоналом у транснаціональних корпораціях уявляє собою сукупність методів, норм, принципів організації, координації, контролю діяльності колективу компанії, спрямованої на досягнення поставленої мети з урахуванням світових масштабів функціонування.

Головною задачею управління персоналом у корпорації є доцільне об'єднання та розподіл трудового ресурсу, враховуючи комплекс територіальних особливостей, національну орієнтацію та соціальне партнерство.

У структурі ТНК відбуваються істотні зміни пов'язані реалізацією глобального підходу, що передбачає оптимізацію результату як для кожної окремої ланки, так і для корпорації в цілому при одночасній децентралізації управління міжнародною компанією і підвищенні ролі її регіональних ланок [8].

Необхідно зазначити, що управління персоналом в транснаціональній корпорації побудоване за мережевим принципом, так як воно пов'язане з мережевою її організацією, мережевими організаційними структурами, мережевими компаніями. Це викликано рядом причин, а саме [3, 5, 7]:

- високим ступенем мінливості та динамізму зовнішнього середовища;
- розширенням масштабів діяльності та міжнародного простору,
- посиленням та підвищенням рівня конкурентної боротьби;
- прагненням до автономії праці,
- постійним підвищенням складності умов ведення міжнародною компанією виробничої та комерційної діяльності;
- не прозорістю національних політик.

У транснаціональних корпораціях управлінська діяльність має певні особливості порівняно з національними компаніями, основою якої є налагодження ефективної співпраці співробітників компанії. Однак виникає ряд проблем управління персоналом, що обумовлюються мовними й культурними бар'єрами, національною зорієнтованістю та ін. Подібні проблеми виникають і в процесі здійснення функцій управління, а саме планування, організації, керівництва, контролю.

Необхідно зазначити, що система управління персоналом знаходиться в постійному взаємозв'язку і взаємодії з системою управління організацією та передбачає ряд дій спрямованих на ефективне використання здібностей співпрацівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

Основними принципами управління персоналом у транснаціональних корпораціях є:

- принцип прозорості діяльності та «чесних» правил гри;

- принцип мислення на перспективу (корпорації впроваджують програми поступового залучення студентів в свою діяльність);
- принцип нематеріальної мотивації (систематизація навчання, що спонукає кар'єрному росту);
- принцип бенчмаркінгу;
- принцип пріоритетності цілей (цілі управління персоналом є похідної цілей корпорації);
- принцип економічності (ефективне управління персоналу при оптимальних витратах);
- принцип прогресивності (об'єднання наукового підходу з передовим вітчизняним та закордонним досвідом в управлінні персоналом )
- принцип концентрації зусиль;
- принцип заміни та наступності (заснований на безперервності й ритмічності роботи всіх підрозділів служби управління персоналом з метою надання ефективного управлінського впливу на всіх працівників міжнародної компанії).

Основними перевагами системи управління персоналом у міжнародних корпораціях, як мережевої структуру, є: адаптивність до умов, що змінюються, швидка реакція на зміну кон'юнктури; відповідна концентрація персоналу відповідно до пріоритетних областей спеціалізації, унікальних процесів; раціональне використання персоналу (низький рівень зайнятості, виключення дублювання використання кваліфікованої робочої сили); залучення до спільної діяльності в рамках мережі найкращих партнерів, виключення використання другосортних виконавців.

Основними недоліками системи управління персоналом в корпораціях є:

- спеціалізація та концентрація зусиль на ключових компетенціях персоналу, тобто вузька спеціалізація (система «вузького коридору»), що обмежує швидку реакцію на зміни в будь-якому процесі діяльності організації, в той час як сучасні тенденції розвитку компаній, вимагають багатопланову кваліфікацію персоналу;

- надмірна залежність результатів від кадрового складу (зростають ризики, пов'язані з плинністю кадрів);

- високій рівень складності, обумовлений різномірністю персоналу, непрозорістю відносин, масштабами діяльності корпорації, динамікою самоорганізації, невизначеність в плануванні як кадрової політики так і в діяльності корпорації в цілому для персоналу мережевої системи управління персоналом.

Наявність налагодженої системи керування персоналом міжнародної компанії, її забезпеченість всім необхідним залежить від структури і типу ТНК, узагальнених автором у таблиці 1.

Таблиця 1

### Порівняльна характеристика типів ТНК

Критерії	Тип ТНК		
	Етноцентричний	Поліцентричний або регіоцентричний	Геоцентричний
1. Критерій керівництва	Централізований (єдиний центр управління)	Частково незалежний (децентралізований) (передбачає самостійно-часткове керівництво відокремлених підрозділів корпорації під контролем материнської компанії)	Незалежний (високо децентралізований) (передбачає самостійне керівництво відокремлених підрозділів корпорації за узгодженою політикою з центром управління)
2. Критерій інформованості	Однобічний (материнська компанія – філії)	Низька поінформованість (материнська компанія – філії – материнська компанія; філія - філія)	Високий обмін інформацією (материнська компанія – філії – материнська компанія; філія - філія)
3. Критерій співвідношення внутрішнього та зовнішнього ринків	Переваги внутрішнього ринку над зовнішнім	Перевага зовнішнього над внутрішнім	Інтересом діяльності є весь світ.
4. Критерій контролю	Сильний контроль з боку материнської компанії.	Філії – автономні	Філії – автономні
5. Критерій міжнародності	Концентрація виробництва у країні базування, використання приймаючих країн як бази забезпечення ресурсами або як ринки збуту продукції	Основна концентрація різних сфер діяльності (виробничої, торговельної, фінансової, науково-дослідної) на ринках приймаючих країн	Консолідація діяльності, що здійснюється в різних країнах.

Джерело: складено автором за даними [8]

З огляду на вищезазначене пропонуємо механізм управління персоналом у корпораціях, що включає декілька блоків, заснований на мережевому підході та представлений на рис. 1.

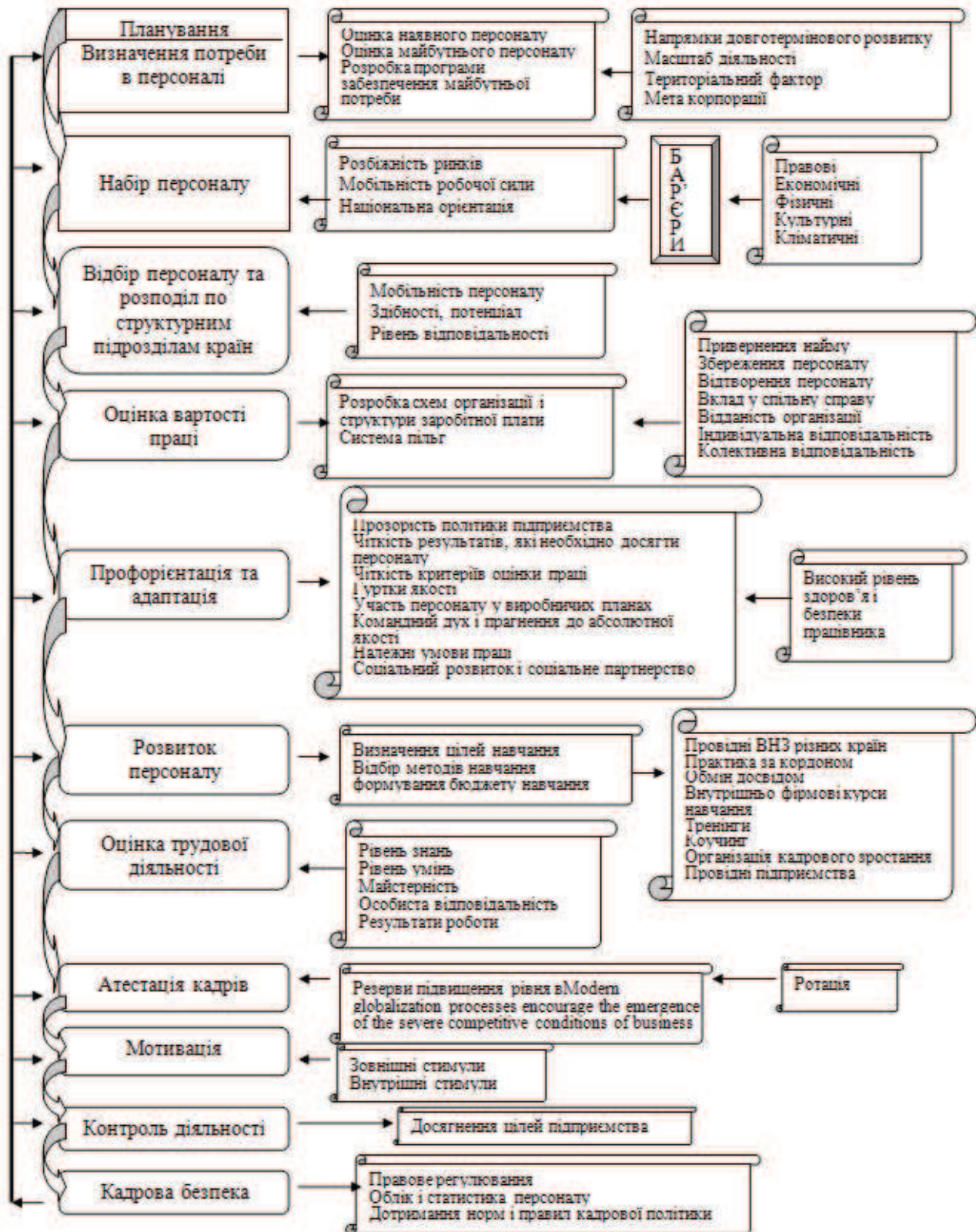


Рис. 1. Механізм управління персоналом у корпораціях

Необхідно зазначити, що саме даний механізм управління персоналом в корпораціях здатний в умовах високої мінливості та непередбачуваності зовнішнього середовища забезпечити: прогнозування поведінки системи в конкретних умовах; протистояння тенденціям, що сприяють дизфункціонуванню корпорації як зверхскладної соціально-економічної системи: адаптування до мінливих умов: здатність цілестворення як на рівні складовій корпорації так і на рівні їх підрозділів в країнах базування.

Ефективність механізму управління персоналом в корпораціях обумовлюється вирішенням задач глобалізації (наявністю глобальної стратегії, що дозволяє їй функціонувати в різних країнах на будь-якій стадії технологічного ланцюжка зі створення доданої вартості.), моделювання (здійснювати кадрову політику на основі моделювання можливих варіантів розвитку соціально-економічних процесів у компанії); створення доданої вартості і якості роботи (враховуючи принципи синергізму, ефективності та доцільності, економії за рахунок масштабу діяльності, концентрації зусиль, конкурентних переваг); відкритості і прозорості (постійно врахувати інтереси країн перебування, посилювати увагу на етиці ведення бізнесу), інтеграції та гнучкості (можливість переходу від одного виду структури управління до іншої, враховуючи динаміку зовнішнього середовища).

**Висновок.** Узагальнюючи вимоги, умови, особливості управління персоналом у транснаціональними корпораціями, слід зазначити, що методика їх формування ґрунтується, з одного боку, на наукових принципах управління, а з іншого - враховує специфіку транснаціонального виробництва в сучасних умовах, забезпечує постійне керівництво материнською компанією своїми філіями в різних країнах і в той же час надає їм самостійності в прийнятті управлінських рішень з урахуванням особливостей національного ринку і відповідно до законодавства приймаючої країни та країни базування.

Запропонований механізм управління персоналом в корпораціях спрямований на досягнення довготривалого успіху та його примноження і є діючим як при відносно стійкому середовищі, так і при змінному.

## Література

1. Білошапка В.А. Зміст та пріоритети управлінської роботи менеджерів ТНК / В.А. Білошапка // Формування ринкових відносин в Україні . – 2008. – №10. – С. 19-22.
2. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі / І.В. Дубчак // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №7. – с. 170-176
3. Захарчин Г.М. Сучасний механізм управління персоналом у транснаціональних корпораціях [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/.../Zaharchyshyn.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/.../Zaharchyshyn.pdf)
4. Захарчин Г.М. Концептуально-ідеологічні підходи до управління персоналом у транснаціональних корпораціях [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2010](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2010)
5. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: [Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп.] / О.А. Кириченко - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
6. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управління персоналу // Проблеми науки. – 2006. – №7. – с. 21-27.
7. Лазарева О.В. Міжнародний менеджмент: [Навчальний посібник.] / О.В. Лазарева – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. – 188 с.
8. Михайлушкин А.И. Экономика транснациональной компании: учеб. пособие для вузов / А.И. Михайлушкин, П.Д. Шимко. – Москва : Высш. шк., 2005. – 335 с.
9. Ринейська Л.С. Менеджмент персоналу як фактор підвищення ефективності міжнародного бізнесу / Л.С. Ринейська // Економіка і регіон. – 2009. – №2. – С. 209-312.
10. Родченко В. В. Международный менеджмент: [Учеб. пособие.] / В. В. Родченко – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2002. — 240 с.



**Summary.** *Modern globalization processes encourage the emergence of the severe competitive conditions of business functioning of the market due to the formation and expansion of transnational corporations. The major assets and resources to ensure their success are the personnel and the high level of management. In this regard, the purpose of the study is to summarize the peculiar features of personnel management in transnational corporations, acquiring experience in the formation of effective human resources policy development and personnel management mechanism, based on the integration of strategic objectives of corporation and network approach.*

*The paper defines the personnel management processes as a set of methods, rules, principles of organization, coordination, performance control of the team of the company, aimed at achieving this goal based on the world scale operation and the ability to adapt to the dynamic environment; the main task of personnel management corporations that are able to provide sustainable development of national economies, promote the state to enter a world market as an independent partner and a competitor, includes expedient union and labour resource allocation, taking into consideration a set of local peculiarities, the national orientation and social partnership; it is suggested the mechanism of Personnel Management, which is based on the scientific principles of management on the one hand, on the other – to bring together strategic objectives, a network approach, which takes into account the specificity of transnational production in current situation and provides continuous guidance the parent company for its subsidiaries in different countries and at the same time giving them autonomy in decision-making, taking into account the peculiarities of the market and in accordance with the law of the host country and home country.*

**Key words:** *transnational corporations, global economy, globalization, transnationalization of the economy, personnel, personnel management, socio-economic development, personnel management mechanism, network approach.*

УДК 331:338.43(477.44)

Коротєєв М.А.,  
к.е.н., доцент кафедри економіки,  
Кирнасівська Н.О.,  
аспірант кафедри економіки,  
Уманський національний університет садівництва

## ОЦІНКА ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

**Анотація.** *Здійснено оцінку зайнятості населення Вінницької області в аграрному секторі економіки. Визначено причини перерозподілу робочої сили із сільськогосподарських підприємств у особисті селянські господарства. Запропоновано напрями диверсифікації видів діяльності сільського населення для підвищення рівня зайнятості.*

**Ключові слова:** *економічна активність, зайнятість сільського населення, неформальна зайнятість, продуктивна зайнятість, диверсифікація сільської економіки.*

**Постановка проблеми.** *Важливе місце, серед численних показників, що визначають рівень розвитку національної економіки та характеризують*