Тема 12. Управління персоналом у міжнародних компаніях.

***Транснаціональні корпорації. Особливості функцій менеджменту і планування в міжнародних корпораціях. Планування в ТНК. Прийняття управлінських рішень у транснаціональних компаніях. Організаційна структура міжнародних корпорацій і культура їх діяльності***

Українським підприємствам, що працюють на закордонних ринках, досить часто доводиться мати справу з потужними міжнародними (транснаціональними) корпораціями. Для того, щоб успішно співпрацювати з цими корпораціями, важливо не тільки аналізувати їхні дії на світових і національних ринках, оцінювати продукцію, що випускається, і надані послуги, добре орієнтуватися в їхніх щорічних звітах, але і чітко уявляти собі внутрішню структуру таких компаній.

Мова йде про систему планування транснаціональних компаній, використовувані організаційні структури, підбір персоналу і його мотивацію, керівництво і практику прийняття рішень, контроль та ін. Всі ці аспекти вивчає менеджмент зовнішньоекономічної діяльності і зокрема менеджмент ТНК.

**Транснаціональні корпорації**

Міжнародний бізнес - це будь-які господарські операції, що проводяться суб'єктами двох або більше країн з метою одержання прибутку. В якості таких суб'єктів можуть виступати як приватні, так і державні організації незалежно від розмірів, галузей та ін. При цьому в міжнародному бізнесі головну і зростаючу роль відіграють так звані транснаціональні корпорації (ТНК). За офіційним визначенням ЮНКТАД, транснаціональна корпорація (transnational corporation, multinational corporation, multinational company, multinational enterprise) ~ це підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності в двох чи більше країнах і провадить єдину політику і загальну стратегію завдяки одному або декільком центрам прийняття рішень.

Багатонаціональна компанія (БНК) використовує міжнародний підхід у пошуку закордонних ринків і при розміщенні виробництва, а також комплексну глобальну філософію бізнесу, що передбачає функціонування компанії як всередині країни, так і за кордоном. Повноцінна БНК, як правило, вдається до більшості з вищезазначених форм господарських операцій. Оскільки важко з впевненістю визначити, чи впроваджує фірма міжнародний підхід, використовується більш вузьке робоче визначення БНК.

Зокрема, деякі автори підтверджують, що компанія повинна мати виробничі потужності, розміщені у певній мінімальній кількості країн, або досягти певного розміру, щоб її можна було віднести до класу БНК. Термін "багатонаціональна корпорація" також загальноприйнятий у літературі, присвяченій міжнародному бізнесу, і найчастіше вживається як синонім багатонаціональної компанії. Ми віддаємо перевагу терміну "компанія", оскільки у світі існує різноманіття компаній-партнерів, що мають загальний бухгалтерський баланс, але не приймають при цьому організаційну форму корпорації.

Ще одним терміном, який найчастіше використовується замість БНК, особливо в рамках ООН, є транснаціональна корпорація, або ТНК. Ним користуються також для визначення компаній, що знаходяться в різних країнах, але є власністю та очолювані громадянами однієї країни. Щоб уникнути непорозумінь, термін ТНК вживатимемо в другому значенні.

Деякі автори ділять БНК на дві категорії. До глобальної компанії відносять таку, яка інтегрує воєдино господарську діяльність, що здійснюється в різних країнах. Подібна компанія проектує видання або схему надання послуг стосовно певного сегмента світового ринку або в різних країнах виготовляє складові одного виробу. Багатокраїновою компанією називають компанію, що припускає великий ступінь незалежності при проведенні операцій у кожній з країн.

У транснаціональних корпораціях управлінська діяльність відрізняється певною специфікою, хоча суть її, як і в національних компаніях, зводиться до налагодження ефективної співпраці співробітників компанії. Проте, оскільки самі співробітники є громадянами різних країн, виникають додаткові проблеми управління персоналом, зокрема мовні й культурні бар'єри, розбіжності цінностей, поведінки, вірувань та ін. Подібні нові проблеми виникають і в процесі здійснення інших функцій управління: планування, організації, керівництва, контролю.

Сутність менеджменту у міжнародних корпораціях полягає саме в тому, що він є процесом застосування управлінських концепцій та інструментів у міжкультурному середовищі та одержанні, завдяки цьому, додаткових вигід і економії часу. А об'єктом менеджменту є транснаціональні корпорації. Завдяки більш досконалому менеджменту, порівняно з національними компаніями, вони не тільки нарощують свою присутність на міжнародних ринках, але й активно впливають на розвиток міжнародного бізнесу, діяльність національних фірм на світових ринках.

Якісні зміни в організаційних формах і методах міжнародної діяльності фірм - це результат тих зрушень, що відбуваються в сфері виробництва, де панівні позиції належать ТНК. Ці зміни відображають той факт, що проблема відтворення все більше перетворюється в проблему ринку, і, щоб здійснити розширене виробництво, ТНК все глибше впроваджуються в сферу міжнародного обігу шляхом створення власної закордонної мережі. Це впровадження водночас означає, що характер і сутність міжнародної діяльності фірм зазнають істотних змін, оскільки вона все більше відображає результати виробничої кооперації і виробничих зв'язків як між значними ТНК, так і всередині них.

Зосередження значної частини міжнародного товарообміну в ТНК і здійснення його у формах і методах, властивих їхній економічній природі, визначають багато в чому характер міжнародних економічних зв'язків за сучасних умов. Транснаціоналізація виробництва і капіталу стала не тільки безпосередньою умовою функціонування і розвитку ТНК, але і чинником, що визначає відомою мірою темпи і пропорції розвитку всієї світової системи господарства. Зі зростанням ролі зовнішньоекономічної сфери в діяльності ТНК вона стає все більш діючим чинником їхнього економічного зростання.

Найважливіші зміни в сутності міжнародної діяльності ТНК виявляють себе, насамперед, у тому, що поряд із торгівлею в її традиційному вигляді все більшого значення набувають нові форми обміну, такі як виробниче співробітництво, обмін науково-технічними знаннями і досвідом, іншими послугами.

Розвиваючись з кінця 60-х років XX ст., виробниче співробітництво і тісно пов'язана з ним торгівля науково-технічними знаннями перетворились на найбільш інтенсивно зростаючі сфери міжнародних економічних зв'язків між країнами й обумовили істотні зміни в структурі цих зв'язків. Міжнародний торговий патент, пов'язаний із реалізацією поставок у рамках виробничого кооперування перебуває у тісному зв'язку з виробничими потребами зацікавлених компаній.

Істотні зміни, що відбулися в міжнародному товарообігу, все частіше стають результатом розвитку міжнародних зв'язків ТНК, що укладаються на основі економічного і науково-технічного співробітництва між ними безпосередньо в матеріальному виробництві.

Наслідком цього стало значне ускладнення продукції, що надходить у міжнародний товарообіг (унікальне і комплектне устаткування); часта зміна і відновлення продукції; швидке розширення її асортименту; зростання кількості взаємозамінних продуктів, вироблених різними технологічними способами; підвищення ступеня обробки сировини і матеріалів; розширення поставок проміжної продукції - компонентів, частин і деталей. У зв'язку з цим зросли кількість, складність, частота і різноманітність комерційних операцій на світовому ринку, що робить їх різнобічними і багатогранними.

Зміни, які додали якісно нового характеру формам і методам міжнародної діяльності, що застосовуються ТНК, багато в чому залежать від характеру діяльності ТНК і видів продуктів, що випускаються, від ступеня диверсифікації і структури виробництва, масштабів і характеру діяльності закордонних дочірніх компаній, специфіки ринків країн-імпортерів і багатьох інших чинників.

Характер міжнародної діяльності ТНК накладає істотний відбиток на розвиток міжнародного товарообміну, оскільки ТНК контролюють більше половини світової торгівлі і перетворили понад третину міжнародного товарообміну на внутрішньокорпоративні поставки неторгового характеру. Це означає, що ТНК одержали можливість здійснювати регулюючий вплив на міжнародну торгівлю в цілому, переносячи на неї застосовувані ними форми і методи. Оскільки внутрішньокорпоративний обіг ТНК носить, певною мірою, планомірний характер, ця планомірність певним чином впливає на розвиток міжнародних економічних зв'язків, сприяючи посиленню їхньої збалансованості.

Відносини між найбільшими фірмами на світовому ринку стрімко переміщуються у сферу регулювання номенклатури, масштабів їхньої виробничої діяльності і ступеня участі в міжнародному поділі праці. Зміна форм і методів здійснення діяльності ТНК на світовому ринку відбиває пошук ними шляхів вирішення економічних проблем за умов посиленої конкурентної боротьби.

Взагалі, застосовувані БНК форми і методи міжнародних економічних зв'язків сприяли перетворенню їх у ТНК. Зростання потужності ТНК і їхньої панівної ролі на світовому ринку було визначено розвитком організаційних форм і методів їхньої міжнародної діяльності. Це свідчить про те, що розвиток форм і методів міжнародної діяльності ТНК є діалектичним процесом, що веде до виникнення в них якісно нових рис і водночас потребує подальшої зміни форми методів з метою пристосування до умов і потреб світового ринку.

Нові явища в організаційних формах управління міжнародною діяльністю ТНК випливають, насамперед, з проведеної ними політики переорієнтації від експорту товарів з країни базування материнської компанії до здійснення виробничої діяльності на підконтрольних закордонних виробничих підприємствах з наступною реалізацією продукції на закордонних ринках. Це продиктовано прагненням ТНК використовувати відносний надлишок капіталу для збільшення норми прибутку, одержуваної в країнах з більш низькою заробітною платою, меншими податками, витратами на сировину, транспортування та ін.

Однією з найважливіших умов зростання закордонної виробничої діяльності є тенденція до транснаціоналізації господарського життя, що за умов науково-технічної революції обумовила зростаючу потребу у спеціалізації і кооперуванні виробництва. ТНК стали все ширше використовувати спеціалізацію і кооперування виробництва як важливу форму, що забезпечує підвищення прибутковості виробництва в глобальному масштабі.

Це здійснювалося, зокрема, шляхом розмежування виробничих програм між закордонними дочірніми компаніями, підвищення їхньої конкурентоздатності в результаті впровадження на їхніх підприємствах передових науково-технічних досягнень, отриманих в материнській компанії. Важливим стимулом до розширення закордонної виробничої діяльності ТНК було також зростання об'єктивної потреби величезного за масштабами виробництва на значних ринках збуту.

Така потреба посилювала їхнє прагнення до зовнішньоекономічної експансії, бажання обминути митні й інші бар'єри і розширити свої позиції на ринках інших країн шляхом наближення до безпосереднього споживача з метою більш повного врахування його вимог і попиту. Це викликало необхідність виникнення і розвитку відповідних форм міжнародної діяльності ТНК.

Природно, що управління міжнародними компаніями вимагає від менеджерів не тільки знання інших культур, починаючи з мов, але й інших якостей. Далеко не завжди успішний менеджер національної компанії є настільки ж успішним у транснаціональній компанії. Проведені численні дослідження дозволили виявити характеристики більш і менш спроможних менеджерів до міжнародного бізнесу. Результати цих досліджень подано в табл. 1.

Як видно з таблиці, вимоги до більш спроможних менеджерів у міжнародному бізнесі істотно відрізняються від звичних критеріїв успішного менеджера. Так, у процесі прийняття рішень звичним є використання фактів та інформації. У міжнародному бізнесі надійнішими є почуття і враження. Справа в тому, що факти добре використовувати в межах однієї культури.

Сама аргументація фактами менш переконлива, ніж враження та інтуїція, засновані не тільки на документованій інформації (факти), але й на невловимих процесах, які важко довести фактами. Дуже важливим є питання адаптації до культури. Тут корисно узагальнювати самі процеси (що робиться?), але не їхні основи, причини (чому це відбувається?). Виявляючи причину, ми неминуче нав'язуємо ситуацію, свою культуру як стандарт, а це помилка. Немає правильних і неправильних культур. Є різні культури, до яких треба пристосовуватися.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика здібностей менеджерів до міжнародного бізнесу

