

## ВПЛИВ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ФАКТОРІВ НА ПОЛІТИКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

### THE INFLUENCE OF SOCIO-CULTURAL FACTORS ON THE HR MANAGEMENT POLICY IN MULTINATIONAL CORPORATIONS

УДК 331

<https://doi.org/10.32843/infrastruct41-33>

**Шевченко М.С.**

студентка

Запорізький національний університет

**Кириченко Я.В.**

студентка

Запорізький національний університет

**Кайнара Д.О.**

к.е.н., викладач кафедри міжнародної

економіки, природних ресурсів

і економічної теорії

Запорізький національний університет

**Shevchenko Mariia**

Zaporizhzhya National University

**Kyryuchenko Yaroslava**

Zaporizhzhya National University

**Kainara Dmitry**

Zaporizhzhya National University

У статті проаналізовано ключові соціокультурні чинники впливу на систему управління трудовими ресурсами у міжнародних корпораціях, визначено комплекс проблемних питань, що спричинені впливом соціокультурних чинників та досліджено напрями їх нівелювання у процесі управління персоналом. Розглянуто процеси реформування національних економік, що зумовлені особливостями глобалізації. Визначено, що система управління людськими ресурсами транснаціональних корпорацій – це комплекс методико-нормативних засад, підходів до організації та моніторингу роботи колективу, з метою забезпечення реалізації визначеної мети у відповідності до міжнародних масштабів функціонування. Ключовим завданням системи управління трудовими ресурсами є раціональна мобілізація та розподіл робочої сили з врахуванням значного переліку територіальних характеристик, національної свідомості та рівня розвитку соціальної відповідальності, тобто транснаціональна корпорація відзначається унікальною управлінською політикою. Проаналізовано основні принципи управління трудовими ресурсами, наведені основні позитивні та негативні сторони.

**Ключові слова:** політика управління, управління трудовими ресурсами, соціокультурні фактори, транснаціональні корпорації (ТНК), механізм управління людськими ресурсами.

В статье проанализированы ключевые социокультурные факторы воздействия на

систему управления персоналом в международных корпорациях, определен комплекс проблемных вопросов, вызванных влиянием социокультурных факторов и исследованы направления их нивелирования в процессе управления персоналом. Рассмотрены процессы реформирования национальных экономик, обусловленные особенностями глобализации. Определено, что система управления человеческими ресурсами транснациональных корпораций – это комплекс методико-нормативных основ, подходов к организации и мониторинга работы коллектива, с целью обеспечения реализации определенной цели в соответствии с международными масштабов функционирования. Ключевой задачей системы управления трудовыми ресурсами является рациональная мобилизация и распределение рабочей силы с учетом значительного перечня территориальных характеристик, национального сознания и уровня развития социальной ответственности, то есть транснациональная корпорация отмечается уникальной управленческой политикой. Проанализированы основные принципы управления трудовыми ресурсами, приведены основные положительные и отрицательные стороны.

**Ключевые слова:** политика управления, управления трудовыми ресурсами, социокультурные факторы, транснациональные корпорации (ТНК), механизм управления человеческими ресурсами.

*The article analyzes the key socio-cultural factors of influence on the system of workforce management in international corporations, identifies a set of problematic issues caused by the influence of socio-cultural factors and explores the directions of their leveling in the process of personnel management. Considered the processes of reforming national economies due to the characteristics of globalization. The economic side of the development of international business entities has been sufficiently studied and is noted for its continued continuous study. Whereas the socio-cultural aspect and content of management, and above all, the essence of personnel management, remain out of the national scientists' attention. Determined that the human resources management system of multinational corporations is a complex of methodological and regulatory frameworks, approaches to organizing and monitoring the work of the team, in order to ensure the implementation of a specific goal in accordance with the international scale of operation. The key objective of the human resources management system is the rational mobilization and distribution of labor, taking into account a significant list of territorial characteristics, national consciousness and the level of development of social responsibility, that is, a multinational corporation is noted for its unique management policy. Highlighted the list of problematic issues of labor-management. The article has the basic principles of labor management are analyzed, the main positive and negative sides. Researched the complex mechanisms and measures of defining the distinctive features of different states that can influence the process of personnel management, which consideration should become the primary task of the human potential management policy. It is clear that the most successful strategy of multinational corporation personnel management is the divergence strategy, which takes into account the diverse socio-cultural characteristics of all the countries in which multinational corporations operate, and not only their consideration but also the use of their positive aspects in the management of human resources.*

**Key words:** management policy, human resources management, socio-cultural factors, transnational corporations (TNCs), human resource management mechanism.

**Постановка проблеми.** Процеси реформування національних економік, що зумовлені особливостями глобалізації визначають перелік чітко окреслених питань, що потребують перегляду з погляду сучасних інноваційних парадигм та концепцій управління.

Можемо стверджувати, що економічна сторона розвитку міжнародних суб'єктів господарювання є достатньо вивчена та відзначається його її подальшим безперервним дослідженням. Тоді як соціокультурний аспект та зміст менеджменту, а

насамперед, суть менеджменту персоналу, залишаються поза увагою вітчизняних вчених.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження впливу соціокультурних чинників на розвиток транснаціональних корпорацій та інших видів міжнародних суб'єктів господарювання відзначається різноманітністю та багатосторонністю та потребує розгляду у системі тісного взаємозв'язку міжнародної економіки з такими дисциплінами, в першу чергу, як економічна соціологія та політологія.

Вивченню впливу соціокультурних чинників на систему управління трудовими ресурсами транснаціональних корпорацій присвячено значний обсяг наукових праць як зарубіжних, так і національних вчених, таких як: В. Мау, В. Магун, Г. Хофстеде, Ш. Шварц, О. А. Приятельчук, К. А. Нордстрем, Л. Г. Іонін, О. Г. Білорус, В. А. Вергун, І. І. Кукурудза.

**Постановка завдання.** Метою статті є діагностика впливу соціокультурних чинників на політику управління трудовими ресурсами транснаціональних корпорацій та визначення напрямів її вдосконалення виходячи із врахування даних факторів впливу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З врахуванням сучасних тенденцій розвитку економічної сфери в умовах глобалізаційних процесів успішність діяльності та рівень конкурентоздатності транснаціональних корпорацій визначається насамперед ефективністю системи управління трудовими ресурсами, що відіграє роль ключового чинника зростання ступеня конкурентоспроможності та результативної реалізації обраної стратегії функціонування, звичайно, що на міжнародних засадах кадрової політики [1, с. 410].

Система управління людськими ресурсами транснаціональних корпорацій – це комплекс методико-нормативних засад, підходів до організації та моніторингу роботи колективу, з метою забезпечення реалізації визначеної мети у відповідності до міжнародних масштабів функціонування.

Ключовим завданням системи управління трудовими ресурсами є раціональна мобілізація та розподіл робочої сили з врахуванням значного переліку територіальних характеристик, національної свідомості та рівня розвитку соціальної відповідальності.

Транснаціональна корпорація відзначається унікальною управлінською системою порівняно із національними підприємствами, базою якої являється першочергове встановлення результативної взаємодії персоналу компанії [5, с. 50].

Проте існує перелік проблемних питань управління трудовими ресурсами, що визначаються в першу чергу мовними та культурними перешкодами, національними інтересами тощо. Також певний ряд проблемних ситуацій існує і у процесі інших сегментів управління: діяльності планування, організації, керівництва, моніторингу.

Ключовими принципами системи управління трудовими ресурсами транснаціональних корпорацій є:

- принцип відкритості функціонування та справедливих підходів засад гри;
- принцип перспективного планування (впровадження студентських програм мобілізації студентів у власну роботу);
- принцип кар'єрного мотивування;

- принцип першочерговості цілей (цілі управління трудовими ресурсами є похідною цілей транснаціональної корпорації);

- принцип успішного управління трудовими ресурсами в умовах раціональних затрат;

- принцип систематизації наукових розробок із ефективною системою національного та зарубіжного досвіду у системі управління трудовими ресурсами;

- принцип зосередження зусиль;

- принцип безперервності (передбачає забезпечення стабільної та безперебійної роботи служби управління трудовими ресурсами з метою забезпечення успішного впливу управління на весь персонал міжнародного підприємства [8, с. 176].

Базовими позитивними рисами системи управління персоналом транснаціональних корпорацій є:

- своєчасність реагування на зміни макросередовища;

- раціональний розподіл людських ресурсів в залежності від рівня пріоритетності територій спеціалізації та рівня унікальності процесів господарювання;

- оптимальне використання трудових ресурсів;
- мобілізація у діяльність компанії найкращих партнерів та виключення менш успішних [6, с. 36].

Ключовими негативними сторонами системи управління трудовими ресурсами міжнародних корпорацій є:

- вузькоспеціалізованість персоналу, що виключає можливість їх реагування на трансформації у функціонуванні компанії, тоді як сучасні реформи та інновації потребують широспеціалізованого персоналу;

- надзвичайно високий ступінь залежності підсумків роботи від персоналу, що зумовлює зростання рівня ризикованості внаслідок плінності кадрів;

- значна складність процесів у результаті різноманітності людських ресурсів, низького рівня відкритості взаємовідносин, великими обсягами функціонування корпорації, відсутність чіткості у плануванні як політики управління персоналом, так і системи управління корпорацією в цілому [4, с. 171].

Базовою ознакою транснаціональних корпорацій є формування їх ключової ланки керівництва із громадян усіх країн, на території яких дана корпорація функціонує, з метою уникнення односторонньої діяльності компанії для забезпечення інтересів виключно певної держави.

На шляху формування багатонаціонального складу вищого керівництва насамперед застосовують пошук персоналу у державах, в межах яких діють дочірні підприємства ТНК та забезпечують їм змогу успішного будівництва кар'єри, що не обмежується включно до вищої ланки управління.

Проте, практика вказує на те, що зазвичай вища керівна ланка включає персонал держави, де базується ТНК.

На основі даної тенденції можемо впевнено вказувати на першочергову потребу у врахуванні в межах соціокультурного та управлінського аспектів національних інтересів людських ресурсів їх звичаїв, традицій та культури поведінки, оскільки вони здійснюють визначальний вплив на економічну діяльність управлінців ТНК, адже для кожної національної культури притаманна свій унікальний тип економічної поведінки особистості [2, с. 501].

Відповідно будь-якому національному типу економічної поведінки, зазвичай, характерні певні відмінності, що реалізуються у характерних рисах та нюансах у процесі практичного втілення внутрішніх групових взаємовідносин.

Розглянемо дослідження зарубіжних науковців Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера за ознаками «універсалізм-партикуляризм», «специфічність-дифузність», «індивідуалізм-колективізм», «емоційність-нейтральність», «досягнення-аскрипція», «відношення до часу» та «відношення до навколишнього середовища» відповідно до яких визначають чотири ключові види корпоративної культури:

- «сім'я» (Японія, Бельгія);
- «Ейфелева вежа» (Франція, Німеччина);
- «самонавідна ракета» (США, Велика Британія);
- «інкубатор» («Кремнієва долина») [10, с. 528].

Дані види наголошують на основних соціокультурних відмінностях в межах глобальної сфери функціонування.

Діагностика характерних рис ключових соціокультурних особливостей поведінки управлінців транснаціональних корпорацій уможливають відображення тісного взаємовпливу управлінської політики та культурного середовища.

Незначне зосередження зусиль або ж їх повна відсутність на дослідженні впливу соціокультурних чинників на базові засади управлінської діяльності: керівництво, колективні взаємовідносини, проведення зустрічей, вирішення конфліктних ситуацій, прийняття управлінських рішень та систему мотивування персоналу, в кінцевому підсумку зумовить отримання невідповідних прогнозам результатів роботи, а відповідно і до зниження ступеня успішності системи управління корпорацією.

Соціокультурні відмінні ознаки персоналу є важливою проблемою у системі управління ТНК, у структурі яких наявні взаємовідносини кадрів, що відрізняються своїми інтересами, переконаннями, віруваннями тощо [3, с. 322].

Розглядаючи дослідження науковця А. Моррісона можемо стверджувати, що різноманітність соціокультурних чинників у транснаціональних корпораціях може здійснювати

і позитивних вплив – пришвидшувати процес захоплення нових сегментів ринку або ж ринків у цілому, зумовлювати зниження витрат, підвищувати успішність управлінських процесів та процесів прийняття підсумкових рішень мікросередовища компанії, сприяти пристосуванню персоналу до організаційних змін [5, с. 52].

На нашу думку, транснаціональні корпорації повинні формувати персонал за рахунок людських ресурсів держав, в межах яких функціонують їх відокремлені підрозділи, таким чином забезпечуючи поєднання в успішну комбінацію позитивних рис трудових ресурсів різних держав, фундаментом яких є ті ж самі соціокультурні особливості.

Виділяємо наступні тенденції:

- європейські держави відзначаються такими найбільш важливими цінностями як доброзичливість та універсальність, а найменш важливими – влада і стимуляція;
- національні цінності України, що є найважливішими – це безпека, традиції та влада, а найменш важливими є самостійність, доброзичливість, гедонізм та стимуляція [8, с. 177].

Можемо відзначити, що у процесі аналізу соціокультурних факторів та реалізації соціальних опитувань науковці вказують на динамічні процеси у ціннісних орієнтирах громадян різноманітних держав, насамперед, у галузях релігії, гендерності, екологічності, демократичності, рівня довіри владі, державним структурам, врахування інтересів інших громадян, мотивування до праці та добробуту суспільства в цілому.

В. Магун – вчений, що здійснював дослідження у сфері соціокультурних особливостей, проаналізував співвідношення ціннісних індексів суспільства нашої держави із даними показниками населення 23 європейських держав, що відображено на рис. 1 [8, с. 246].

На міжнародній арені бізнесу існує дві базисні стратегії управління трудовими ресурсами – стратегія конвергенції та стратегія дивергенції.

Конвергенція, або стратегія ігнорування міжкультурних відмінностей, – передбачає універсальну політику мобілізації та управління персоналом ТНК як для громадян країни її зосередження, так і для громадян держав, де базуються її структурні підрозділи.

ТНК, що використовують дану стратегію відзначають, що в у мовах глобалізації, ціль якої полягає у поєднанні національних економік, повинна відбуватись і процедура універсалізації цінностей та соціокультурних особливостей [4, с. 172].

Відповідно, методи управління персоналом повинні бути універсальні та завдяки єдиному механізму реалізовуватись як у дочірніх філіях, так і у материнській компанії.

Дивергенція або стратегія максимального використання міжкультурних відмінностей полягає у

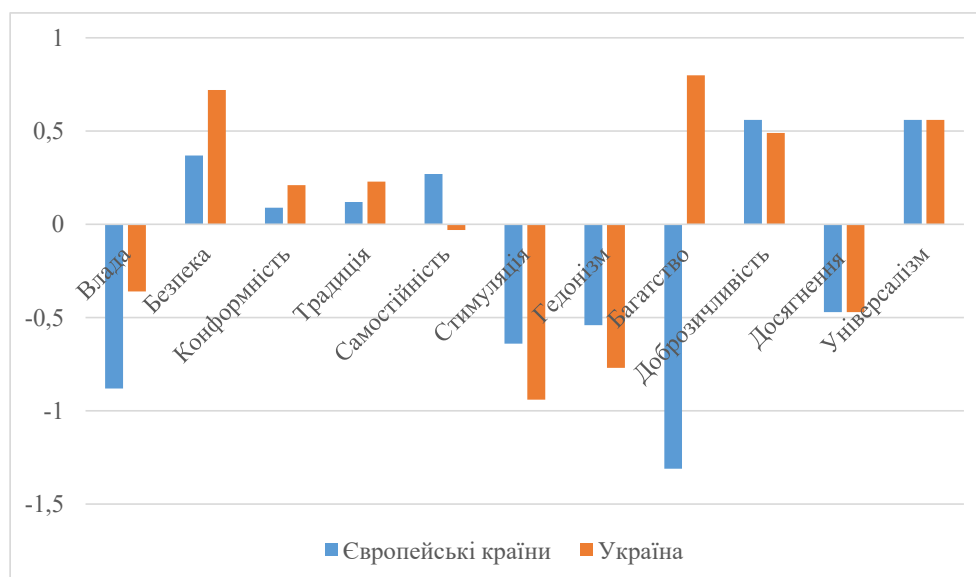


Рис. 1. Порівняльна характеристика національних ціннісних індексів із даними показниками у країнах Європи

спеціалізованості та диференційному підході у процесі вибору та управління персоналом ТНК як у державі її зосередження, так і в зарубіжних філіях, виходячи із соціокультурних особливостей населення країни [8, с. 175].

Таким чином, ми можемо вказувати на нагальну потребу у світовому менеджменті у розробленні та застосовуванні механізмів та інструментів інтегрування соціокультурних особливостей.

Різноманітність соціокультурного середовища функціонування ТНК є характерною рисою сучасного світу, відповідно врахування національних культурних відмінностей та використання їх переваг є важливою та першочерговою місією політики управління персоналом.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, соціокультурні чинники впливу, що базуються на відмінних рисах та особливостях національних культур, здійснюють значний вплив як на теоретичні так і на практичні аспекти роботи транснаціональних корпорацій, а насамперед на політику управління трудовими ресурсами та кроскультурні взаємозв'язки.

Вченими запропоновано комплекс механізмів та заходів визначення відмінних рис різноманітних держав, що можуть впливати на процес управління персоналом, врахування яких повинно стати першочерговим завданням політики менеджменту людського потенціалу.

Найуспішнішою стратегією управління персоналом ТНК вважаємо стратегію дивергенції, що передбачає врахування різноманітних соціокультурних особливостей всіх країн, на території яких здійснює свою діяльність ТНК, та не тільки їх врахування, а й використання їх позитивних аспектів у менеджменті трудових ресурсів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білорус О.Г., Зернецька О.В. Глобальна корпоративна система : [монографія]. Київ : КНЕУ, 2016. С. 408–411.
2. Вергун В.А., Кредісов А.І. Міжнародний бізнес. Київ : КНУ Т. Шевченка, 2017. С. 500–503.
3. Довгаль О. А. Протекціонізм і лібералізм у процесі глобалізації світової економіки (питання теорії і методології) : [монографія]. Харків : Вид-во НУА, 2016. С. 320–322.
4. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7 (37). С. 170–176.
5. Захарчин Г.М. Сучасний механізм управління персоналом у транснаціональних корпораціях. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. С. 50-52.
6. Захарчин Г.М. Концептуально-ідеологічні підходи до управління персоналом у транснаціональних корпораціях. Суми, 2016. С. 34–38.
7. Кукурудза І. Міжнародна економіка: матеріали до лекцій та семінарів. Черкаси : ЧДУ, 2000. С. 184–188.
8. Магун В.С. Жизненные ценности населения: сравнение Украины с другими европейскими странами. Київ : Суспільство, 2017. 246 с.
9. Приятельчук А.О. Структура філософії економіки. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. С. 70–78.
10. ХемпденТернер Ч., Тромпенаарс Ф. Національно-культурні различия в контексте глобального бізнесу. Мн. : ООО «Попурри», 2014. 528 с.

#### REFERENCES:

1. Bilorus O.H., Zernetska O.V. (2016) Hlobalna korporativna sistema [Global corporate system]. Kyiv: KNEU, pp. 408–411. (in Ukrainian)
2. Verhun V.A., Kredisov A.I. (2017) Mizhnarodnyi biznes [International business]. Kyiv: Taras Shevchenko National University of Kyiv, pp. 500–503. (in Ukrainian)

3. Dovhal O.A. (2016). Protektsionizm i liberalizm u protsesi hlobalizatsii svitovoi ekonomiky (pytannia teorii i metodolohii) [Protectionism and liberalism in the process of globalization of the world economy (issues of theory and methodology)]. Kharkiv: NUA, pp. 320–322. (in Ukrainian)

4. Dubchak I.V. (2017). Motyvatsiia personalu yak skladova efektyvnoho funktsionuvannia transnatsionalnykh korporatsii v suchasnomu ekonomichnomu seredovyshchi [Personnel motivation as a component of effective functioning of transnational corporations in today's economic environment]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7 (37), pp. 170–176. (in Ukrainian)

5. Zakharchyn H.M. (2017). Suchasnyi mekhanizm upravlinnia personalom u transnatsionalnykh korporatsiiakh [Modern mechanism of personnel management in multinational corporations]. Kyiv: Taras Shevchenko National University of Kyiv, pp. 50–52. (in Ukrainian)

6. Zakharchyn H.M. (2016). Kontseptualno-ideolohichni pidkhody do upravlinnia personalom u transnat-

sionalnykh korporatsiiakh [Conceptual and ideological approaches to personnel management in multinational corporations]. Sumy, pp. 34–38. (in Ukrainian)

7. Kukurudza I. (2000). Mizhnarodna ekonomika: materialy do leksii ta seminariv [International Economics: materials for lectures and seminars]. Cherkasy: ChDU, pp. 184–188. (in Ukrainian)

8. Mahun V.S. (2017). Zhyznennye tsennosti naseleniia: sravnenye Ukrainy s druhymy evropeiskymy stranamy [Vital values of the population: a comparison of Ukraine with other European countries]. Kyiv: Suspilstvo, pp. 246. (in Russian)

9. Pryiatelchuk A.O. (2016). Struktura filosofii ekonomiky [Structure of philosophy of economy]. Zaporizhzhia: ZDIA, pp. 70–78. (in Ukrainian)

10. KhempdenTurner Ch., Trompenaars F. (2014). Natsyonalno-kulturnye razlychiia v kontekste hlobalnoho byznesa [National-cultural differences in the context of global business]. Mn.: ООО «Popurry», p. 528. (in Russian)