

Н.В. Безрукова, к.е.н., доцент  
*Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка*  
Т.І. Маліяд, студентка 4-ого курсу  
напряму підготовки «Міжнародна економіка»  
*Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ**

Сьогодні успішно функціонувати на світовому ринку є досить складною задачею. Змагатися за першість з такими корпораціями як «Nestle», «McDonald's», «Microsoft», «Apple», «Procter&Gamble», «Coca-Cola» та інші майже неможливо. Кожна з цих корпорацій, хоча і має гідних конкурентів, займає першість у відповідній галузі економіки. Досягти такого успіху корпорації змогли завдяки вірній обраній стратегії розвитку, високій якості продукції та послуг, доступним цінам, правильно визначеним маркетинговим ходам. Але чи змогли б вони все це організувати, як би вони не мали такого важливого елемента як талановитий керівник?

В сучасній глобальній ринковій економіці система управління персоналом відіграє все більш значущу роль. Особливо важливою вона є для менеджерів, оскільки саме керівники повинні управляти не лише своїм робочим часом, але і часом своїх підлеглих. Делегуючи повноваження, розставляючи пріоритети, менеджер мотивує працівників на досягнення результату. Кожен керівник стикається з проблемою управління персоналом, обранням вірної моделі менеджменту, призначенням «правильних» менеджерів. А при виході компанії на зовнішній ринок це питання набуває особливого значення.

В умовах глобалізації економіки транснаціональні корпорації (ТНК) залишаються визначальними «гравцями» міжнародного бізнесу, поглиблюючи важелі свого впливу. При цьому ефективність і стабільність їхнього розвитку все більш залежить від якості використання нематеріальних активів та, насамперед, результативності менеджменту.

Ефективна система управління персоналом в умовах ринкового господарювання суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників. Незважаючи на значну кількість та накопичений досвід наукових розробок вітчизняних і зарубіжних вчених, щодо удосконалення форм і методів кадрового менеджменту, більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого управлінського персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку праці, нові вимоги до мобільної переорієнтації інтелектуального потенціалу власного персоналу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи.

Управління персоналом є одним із найважливіших напрямків у стратегії будь-якого сучасного підприємства, оскільки роль людини у виробництві, наданні певних послуг та економічному житті суспільства взагалі постійно зростає. До того ж перехід до ринкових відносин, ускладнення економічних зв'язків, продуктивні сили, що інтенсивно розвиваються, та інше, призводять до глибоких змін методів праці. Це у свою чергу вимагає більш чіткої та налагодженої структури управлінських органів, більш гнучких методів керівництва, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Однак для того, щоб ефективно управляти персоналом, приймати необхідні та правильні рішення, оцінювати доцільність цього управління і прийнятих рішень, потрібно розуміти сутність поняття «організація управління персоналом» і головну мету цього процесу.

Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальностей [2]. Головна мета управління персоналом полягає у забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають його вимогам. Людина в організації виконує роль керівника (суб'єкта управління) та виконавця (об'єкта управління). Працівники організації виступають об'єктом управління тому, що вони є продуктивною силою, головним складником будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становить основний зміст менеджменту персоналу.

На сучасному етапі розвитку докорінно змінилася роль людини у виробництві. Людина вже не тільки найважливіший елемент виробничого процесу на підприємстві, а й стає головним

стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. Персонал підприємства є ключовим фактором його розвитку, тому що коли компанія проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на її діяльності [1].

Управління персоналом можна вважати діяльністю, яка спрямована на вирішення службових потреб, підтримку розвитку персоналу, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації. Саме тому персоналом необхідно керувати на основі використання найважливіших аспектів теорії та практики менеджменту.

Сьогодні менеджмент – це тисячі можливих варіантів та нюансів управлінських рішень. Багатоваріантність, гнучкість та неординарність господарських комбінацій, неповторюваність дій, їх залежність від певної ситуації складають основні особливості сучасного управління. На сучасному етапі розвитку менеджменту ніхто не має сумніву у необхідності вивчення зарубіжного досвіду управління. Для виявлення правильних відповідей на багато питань, що закономірно виникають при виробленні нової стратегії розвитку та переорієнтації систем управління на ринкові умови, необхідно досконало вивчити те, що роблять і що робитимуть передові компанії провідних країн світу.

Економічний, політичний і правовий аналіз зовнішнього середовища дозволяє визначити і оцінити, чи має сенс для фірми робота у даному регіоні, країні. Якщо ж відповідні висновки зроблені і узгоджені із стратегічними задачами фірми, на перший план виступає задача максимально ефективною роботи у вибраних майбутніх країнах базування. Ця задача включає дві базові складові: з одного боку, необхідний вибір відповідних організаційних форм і масштабів проникнення. Друга складова проблеми ефективною роботи фірми у країні перебування – врахування і ефективне використання культурного фону країни. Одним з основних етапів аналізу культурного зовнішнього середовища є аналіз стереотипів поведінки, характерних для нації в цілому і для її бізнесменів, менеджерів і спеціалістів зокрема.

Теорія і практика менеджменту демонструє дві чітко сформовані моделі управління – японську та американську. При збігу загальних, стратегічних напрямів боротьби за лідерство існують і особливості в підходах провідних японських та американських компаній до того, як забезпечити свої переваги в економічному суперництві на світовому ринку.

Основною відмінністю між японським і американським типом управління є принципово різний підхід до організації праці управлінського персоналу, системи кар'єри і заробітної плати, добору і розстановки кадрів та ін. За прийнятими в Японії нормами, основною функцією керівника групи є не керівництво роботою підлеглих, а встановлення сприятливого соціально-психологічного клімату, розуміння між працівниками, збереження гармонічних взаємовідносин всередині групи.

Також суттєво відрізняються й організації процесу управління. Традиційна практика американського менеджменту ґрунтується на використанні детальних посадових інструкцій формальних механізмів координації і контролю. Схеми організаційних структур управління у великих американських компаніях передбачають концентрацію влади в окремих менеджерів, які несуть персональну відповідальність за виконання окремих видів управлінської діяльності. В японських компаніях в основі формування схем управління лежить принцип групової відповідальності. При розподілі прав і відповідальності головним вважається організаційне забезпечення діяльності не окремих керівників, а певних структурних ланок (відділів, відділень, служб). За таких умов організаційні схеми, як правило, не передбачають чітких формальних процедур прийняття управлінських рішень, розробку посадових інструкцій. Керівники досить самостійні у вирішенні оперативних питань з чіткою орієнтацією на головні цілі, що стоять перед компанією. Вище керівництво охоче делегує повноваження по вирішенню оперативних питань своїм підлеглим, що у переважній більшості випадків служить додатковим стимулом для їх продуктивної праці [3].

Отже, можна зробити висновок, що обидві моделі менеджменту є досить ефективними, але в першу чергу відрізняються одна від одної тим, що японська, побудована на колективізмі, а американська – на індивідуалізмі та конкуренції між людьми. Тобто, коли компанія виходить на зовнішній ринок, в першу чергу, керівництво повинно обрати як саме вони будуть управляти своїми підлеглими – дати можливість працівникам вирішувати деякі питання самостійно і нести за них відповідальність, чи бути відповідальним самому, але приймати рішення колективно.

Слід підкреслити, що сьогодні відбувається взаємне збагачення моделей у менеджменті. Багато чого з японського досвіду управління використовується, наприклад, в США та Західній Європі. Для створення та реалізації «власної» моделі менеджменту, яка дасть можливість у конкретних умовах економічного розвитку України отримати найвищий результат, доцільно систематично вивчати

прогресивну управлінську практику закордонних та вітчизняних підприємств. При цьому особливу увагу необхідно приділяти культурним і соціально-історичним факторам, що зумовили або вплинули на розвиток ефективних управлінських систем.

У сучасних умовах виникла об'єктивна необхідність в удосконаленні управління персоналом на українських підприємствах. При цьому варто розробити заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом як на міжорганізаційному, так і на внутрішньоорганізаційному рівні. Міжорганізаційні зв'язки дозволяють об'єднати інтелектуальні ресурси підприємств з метою впровадження різного роду інновацій у їхню діяльність. На внутрішньоорганізаційному рівні керівники і менеджери повинні усвідомити недоліки традиційної концепції управління персоналом і необхідність формування нової кадрової політики, корпоративної філософії керівництва.

#### **Список використаних джерел**

1. Відмінності між японським і американським типом управління / Менеджмент и все что с ним связано. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pib.odessa.ua/?p=915>
2. Досвід організації менеджменту в різних країнах. / polkknig(at)narod.ru. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.vuzlib.org/mm\\_kneu/4.htm](http://www.vuzlib.org/mm_kneu/4.htm)
3. Трейси М., Висермана Ф. Маркетинг вєдущих компаний:выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.williampublishing.com>