

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В  
РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ  
**ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ  
РЕСУРСОВ В УСЛОВИЯХ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Шилец Е.С., к.э.н., доцент, докторант Донецкого национального университета

**Постановка проблемы.** Интернационализация предприятий является необратимым процессом, начало которому было положено в конце семидесятых годов прошлого столетия США, развитыми европейскими и азиатскими странами. Дальнейшим развитием послужило создание европейского внутреннего рынка и открытие Восточной Европы. С нарастающей глобализацией конкуренции проблема интернационализации приобретает первостепенное значение также для малых и средних предприятий. В связи с этим постановка данной проблемы является актуальной.

**Анализ основных исследований и публикаций.** Исследованиям данной проблемы и поиска ее решения посвящены научные труды многих отечественных и зарубежных ученых: С.И. Бандура, Д.П. Богини, В.И. Герасимчука, О.А. Гришновой, А.М. Колота, Э.М. Либановой, Л.С. Лисогор, Д.Г. Лукьяненко, Ю.В. Макогона, И.Л. Петровой, В.А. Савченко, С.И. Пирожкова, А.М.Поручник, Р. Вернона, Дж. Крависа, Л. Уелса и др.

**Цель** данного исследования заключается в разработке направлений повышения международной конкурентоспособности человеческих ресурсов на основе использования форм и моделей их управления в условиях интернационализации предпринимательской деятельности.

**Изложение основного материала исследования.**

В общем толковании *интернационализация означает каждую из форм предпринимательской деятельности, переходящей национальные границы*. Охватывая все формы и фазы (рис. 1.) [1] зарубежной деятельности, интернационализация предприятия является предпосылкой улучшения его долгосрочных перспектив на получение прибыли и преследует для этого несколько целей. Во-первых, это сбыт товарной массы за границу, во-вторых, достижение более высокой производительности за счет новых, отсутствующих на внутреннем рынке технологий, в-третьих, доступ к научно-техническим ноу-хау, в-четвертых, вход на новые рынки и использование ресурсов, которыми национальный рынок не располагает. Ежегодно публикуемый рейтинг пятисот наиболее значимых транснациональных предприятий позволяет представить масштабы интернационализации бизнеса (табл.1., фрагмент).[2]



**Рис. 1. Фазы интернационализации**

При расширении границ предпринимательской деятельности за рубеж предприятие может использовать различные *формы интернационализации*: осуществлять интернациональную оценку существующих предпринимательских процессов, проводить экспортные операции, участвовать в иностранных сообществах, купить одно или несколько иностранных предприятий, использовать вариант слияния разнонациональных предприятий или форму поглощения. Современная версия интернационализации может быть охарактеризована семью основными формами.

Таблица 1.

**Крупнейшие компании мира в рейтинге Fortune-500**

| Место в 2005 г. | Название компании       | Доходы, млн.долл. | Прибыль, млн.долл. |
|-----------------|-------------------------|-------------------|--------------------|
| 1               | 2                       | 3                 | 4                  |
| 1               | Wal-Mart Slows          | 287.989.0         | 10.267.0           |
| 2               | BP                      | 285.059.0         | 15.371.0           |
| 3               | ExxonMobil              | 270.772.0         | 25.330.0           |
| 4               | Royal Dutch/Shell Group | 268.690.0         | 18.183.0           |
| 5               | General Motors          | 193.517.0         | 2.805.0            |
| 6               | Daimler Chrysler        | 176.687.5         | 3.067.1            |
| 7               | Toyota Motor            | 172.616.3         | 10.898.2           |
| 8               | Ford Motor              | 172.233.0         | 3.487.0            |
| 9               | General Electric        | 152.866.0         | 16.819.0           |
| 10              | Total                   | 152.609.5         | 11.955.0           |
| -               | -                       | -                 | -                  |
| 139             | Газпром                 | 35.0895           | 6.9674             |
| 178             | ЛУКОЙЛ                  | 28.810            | 4.248              |
| 248             | РАО ЕЭС                 | 22,6029           | 0.8499             |

**1. Экспорт**

Экспорт (продукции) считается одним из самых простых путей проникновения организации на международные рынки. По признаку регулярности поставок продукции за рубеж различают активный экспорт (расширение организацией своих экспортных операций на конкретном рынке) и пассивный (нерегулярная продажа фирмой своих излишков представляющим зарубежные рынки местным оптовикам). В обоих случаях продукт производится в своей стране, для координации экспорта и облегчения заключения сделок с иностранными покупателями предприятия создают или независимую посредническую, или торговую фирму (на начальных этапах экспортной деятельности), или экспортный отдел.

**2. Получение лицензий**

Специфика такой формы интернационализации в продаже предприятием иностранной компании (или государству) лицензии на производство своей продукции. Предоставляя право использования технологий, патентов и оказывая определенную поддержку в производстве и его организации оно компенсирует затраты в форме лицензионных платежей или оплаты за услуги. Преимуществом лицензирования является то, что лицензиар получает выход на рынок с минимальным риском, а лицензиату не приходится начинать с нуля, так как он сразу получает производственный опыт, хорошо известный товар или имя.

**3. Франчайзинг**

Франчайзинг - это организация дел, при которой собственник торговой марки, торгового имени или авторского права - франчайзор - позволяет другой фирме - франчайзи - их использование при выполнении согласованных условий, касающихся платы за такое право, прекращения договора и путей разрешения споров, которые могут возникнуть.

**4. Joint Venture**

Joint Venture, или совместные предприятия - это объединение усилий независимых зарубежных и местных вкладчиков капитала с целью создания местного предприятия, которым они владеют и управляют совместно. Фирмы могут продолжать функционировать отдельно друг от друга в остальных областях, но объединить свои ресурсы в данной конкретной сфере деятельности. Являясь менее финансово-затратным способом расширения деловых интересов фирмы, чем слияния и поглощения, СП на международном рынке используется транснациональными компаниями как средство проникновения на незнакомые зарубежные рынки.

**5. Филиал за границей**

**6. Предприятие за границей**

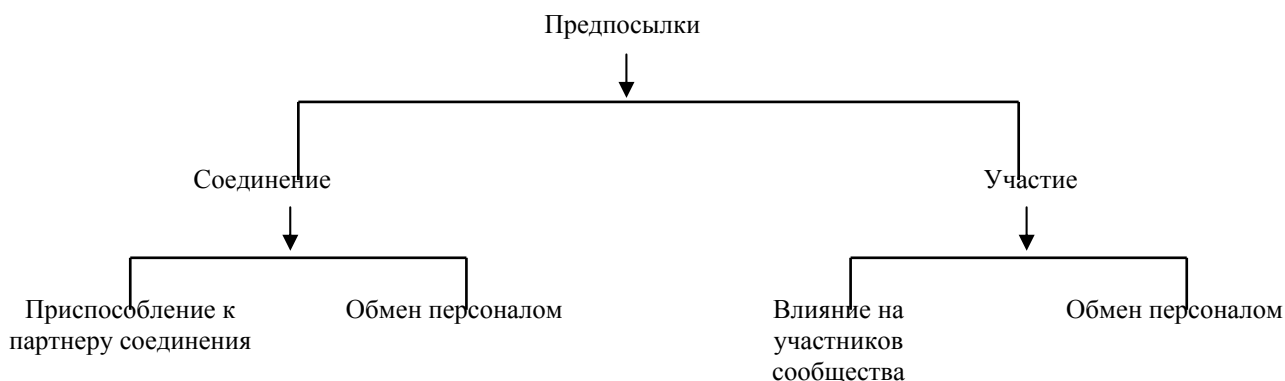
Филиалы или предприятия за границей - это формы внешнего роста фирмы, осуществляемые посредством слияний, поглощения или прямого инвестирования в создание за рубежом собственных производственных или сборочных предприятий. Преимущества: возможность финансовой экономии за счет использования более дешевой рабочей силы, сырья или льгот, пре-

доставляемых иностранными правительствами зарубежным вкладчикам; формирование благоприятного имиджа в принимающей стране за счет создания рабочих мест.

**7. Дочерние сообщества**

Дочерние сообщества - одна из форм корпоративного сообщества, заключающаяся в том, что одна компания находится в собственности другой. Материнская компания, контролирующая другую компанию, владеет таким количеством акций первой – дочерней, которое позволяет ей назначить руководящий состав в дочерней.

Интернационализация «кадрового хозяйства» является логическим и фактическим следствием расширения предпринимательского поля деятельности за пределы национальных границ. Проникая на рынки других стран, реализуя стратегии участия, соединения или поглощения, предприятие тем самым приспосабливается к партнеру или оказывает на него влияние, осуществляя при этом необходимый обмен человеческими ресурсами (рис.2.). Национальный менеджмент человеческих ресурсов ориентируется на принятую в стране систему трудовых отношений, закрепленную соответствующими правовыми нормами, и понимается как планирование, реализация и контроль стратегий персонала.



**Рис. 2. Предпосылки интернационального менеджмента человеческих ресурсов**

Поэтому интернационализация менеджмента человеческих ресурсов понимается как приспособление стратегий, реальности и методических способов управления персоналом к экономическим, культурным и правовым условиям месторасположения иностранных хозяйствующих субъектов. При изменении радиуса действия Human Resource Management (HRM), связанном с выходом организации на интернациональное поле деятельности, привычные сферы работы с персоналом, как показывает практика, изменяются.

Направления и особенности этих изменений можно проследить по трехмерной модели Вебера - Моргана.[3] Первое измерение ориентировано на следующие функции менеджмента персонала: отбор, развитие, компенсации работникам, руководство. Второе - на различие трех категорий стран, играющих роль в интернациональном HRM: родная или также исходная страна, в которой расположена основная часть интернационального предприятия; принимающая страна, где находятся дочерние предприятия; «другие страны» или третьи страны, которые могут быть источником человеческих или финансовых ресурсов для интернационально функционирующего предприятия. Третье измерение - дифференцирует три группы сотрудников одного интернационального предприятия: 1) сотрудники, имеющие гражданство той принимающей страны, в которой расположено дочернее предприятие; 2) сотрудники - граждане страны, где расположена основная часть международного предприятия; 3) сотрудники, имеющие гражданство третьей страны.

С принятием во внимание трехмерной модели, интернациональный менеджмент персонала можно определить как направление активизации человеческих ресурсов в организации посредством традиционных функции (отбора, развития и использования сотрудников), реализуемых с учетом категории страны и группы занятого персонала. Основное отличие интернационального менеджмента персонала от национально-ориентированного состоит в комплексном подходе, предполагающем осуществление профильной деятельности в разных странах и с носителями различной национальности.

Комплексность интернационального менеджмента человеческих ресурсов по сравнению со сфокусированным на национальном уровне состоит в необходимости знания и принятия во

внимание одновременно совокупности специфических факторов, служащих в то же время основными различиями двух моделей HRM. Основные из них показаны на рис. 3.

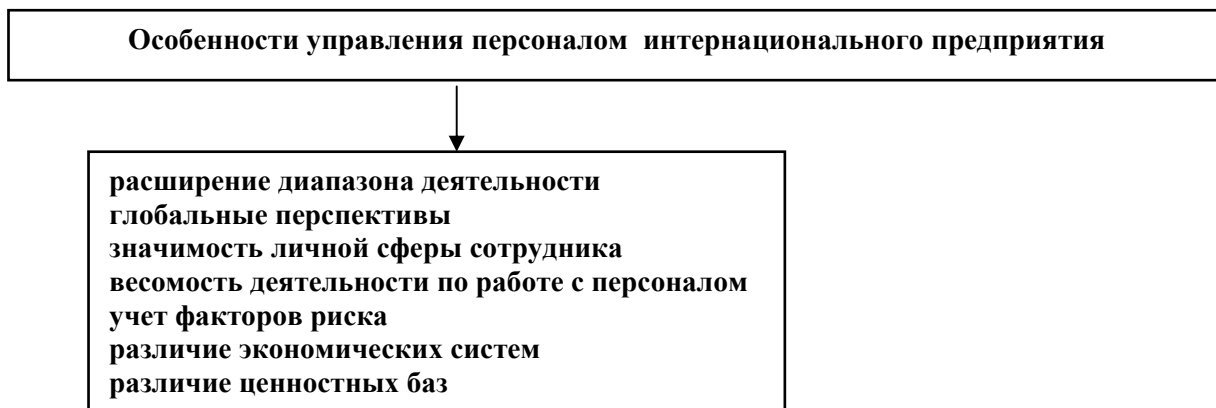


Рис. 3. Особенности управления человеческими ресурсами интернационального предприятия

**Расширение диапазона деятельности.** Деятельность в интернациональной среде предполагает регулирование относительно новых сфер принятия во внимание которых на национальном уровне необходимости не вызывает (рис.4). К ним относится международное налогообложение зарубежные командировки, административные услуги, поддержание отношений с правительством принимающей страны, услуги по переводу.[4]

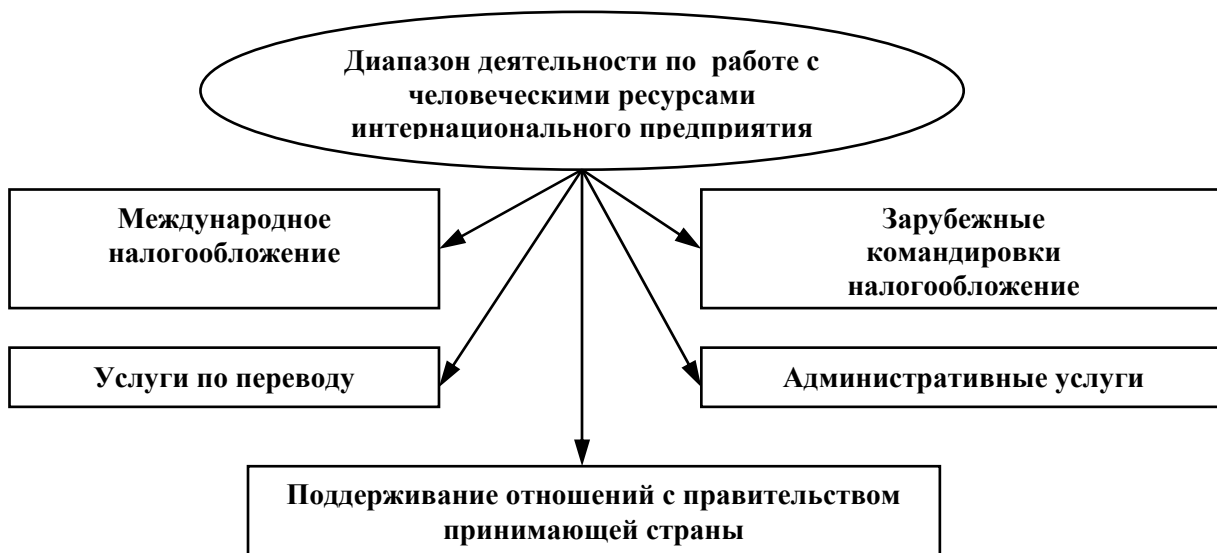


Рис. 4. Расширение диапазона деятельности по работе с человеческими ресурсами интернационального предприятия

*Международное налогообложение.* Работающие за границей могут нести налоговые обязательства как перед своей, так и перед принимающей страной. Поэтому между этими странами должно заключаться соглашение, регулирующее налогообложение, что при занятости за рубежом позволяет избежать негативных последствий, связанных с налоговыми реальностями. Частично такими ноу-хау владеют службы управления персоналом предприятий крупного бизнеса и сами формируют договоры для работников, запятых на интернациональном уровне.

*Зарубежные командировки.* Осуществление заграничных командировок включает в себя: 1) отбор сотрудников для международной деятельности, 2) развитие и организацию тренинговых мероприятий по подготовке и пребыванию за границей, 3) подготовку постановления о выезде, визы разрешения на работу; 4) обеспечение информации о жилье, медицинском обслуживании, близости магазинов, возможностях отдыха, обучения детей, а также о формах и порядке оплаты труда занятого за рубежом сотрудника, определении различных надбавок, налоговых правилах, а также о переводе жалованья за границу.

*Административные услуги.* В обязанности действующего в интернациональной среде работодателя входит предложение командированному сотруднику услуг административного

характера. Они включают, например, помощь в выборе жилья или разрешение проблемы «походов по инстанциям». По заключению одного из консультантов по кадровым вопросам, каждый, кто хотя бы раз брал на себя подобные задачи, знает, как важна опека командированному и его семье. Для разгрузки служб персонала решением значительного числа подобных проблем занимается так называемый специализированный «сервис перемещений».

*Поддержание отношений с правительством принимающей страны.* Такая деятельность актуальна, прежде всего, в тех странах, где разрешение на работу и другие сертификаты проще получить при налаженных личных отношениях представителя мультинационального предприятия с ответственным представителем правительства.

*Услуги по переводу.* Перевод внешней и внутренней корреспонденции персонала часто является дополнительной задачей для интернационально функционирующей кадровой службы. Согласно практическому опыту, роль таких услуг часто расширена, что дает возможность оказывать их наем исполнительным отделам интернационального предприятия, связанным с заграницей.

*Глобальные перспективы.* Как правило, менеджеры по управлению человеческими ресурсами предприятия, функционирующего в национальной среде, проводят работу с группой занятых одной национальности, для которых используется единая политика вознаграждения и действуют обязательства уплаты налогов только в одной стране. Ответственные за работу с персоналом на интернационально действующем предприятии, напротив, стоят перед проблемой координации разнонациональных групп. Реализация потребности в комплексном и одинаковом подходе, возникающей при совместной деятельности работников многих национальностей, является одной из важных задач, входящих в поле деятельности интернационального менеджмента персонала.

*Значение личной сферы сотрудника.* При отборе, развитии сотрудников, командироваемых за границу, а также их эффективном управлении, личная сфера затрагивается в большей степени, чем у других коллег. Отдел, занимающийся международными делами, должен удостовериться в том, что у командированного работника сформировалось понимание и представление основных директив по его работе за рубежом. Из-за неактуальности этих аспектов на национальном уровне менеджеры по персоналу часто незнакомы с относящимися к ним вопросами, компетенцию по решению которых им приходится приобретать при переходе предприятия к деятельности в интернациональной среде.

*Весомость деятельности по работе с персоналом.* За повышением степени интернационализации предприятия, как показывает практика, следует изменение значимости различных функций менеджмента человеческих ресурсов. На начальных этапах деятельности в интернациональной среде часто руководят менеджеры из головного предприятия. При снижении потребности в отправке за рубеж «своих» сотрудников средства, ранее направляемые на такие сферы, как налогообложение занятого за границей персонала или организацию переезда, направляются на отбор и подготовку местного контингента. Особого внимания требует разработка мотивационного механизма, который, как правило, не идентичен используемому в родной стране. Во-первых, формат материального стимулирования соотносят не с существующим на родине, а с принятым в принимающей стране. В противном случае, уборщица интернационального предприятия, расположенного на ее территории, может иметь жалование, многократно превышающее доход руководителя соседнего предприятия, действующего на национальном уровне. Во-вторых, премии к праздникам, традиционным в европейских странах, не будут иметь аналогичной стимулирующей роли в азиатских, где работники исповедуют другую религию и имеют праздники в иное время. В-третьих, качество моральных побудителей к труду определяют на основании изучения специфики потребностей местного населения. Опыт свидетельствует также о необходимости изменения активности менеджеров по персоналу и в других сферах кадровой работы на интернациональном уровне.

*Учет факторов риска.* Последствия неудачной деятельности на интернациональном уровне часто, как показывает практика, приносят больший финансовый и моральный ущерб, чем на национальном. Постоянной проблемой, требующей денежных затрат, является преждевременное возвращение командированного сотрудника.

Практика командирования за границу высококвалифицированного работника эффективна, если «он» приживается в другой стране и социализируется в условия работы и культуру. Если же командировка прерывается из-за сложностей интеграции в новых условиях предприятие-отправитель должно предусмотреть и моральные риски: всегда успешный, возвратившийся специалист, как правило, угнетен, он находится под собственным давлением оправдаться в произошедшем дома, на работе, отмечены случаи регресса в его продвижении по службе.

**Различие экономических систем.** Серьезными внешними факторами, влияющими на интернациональный менеджмент человеческих ресурсов, являются особенности политической и экономической систем принимающей страны, на территории которой находится интернациональное предприятие, а также общепринятые культурные доминанты в осуществлении бизнеса. В практике исследования этого вопроса различают варианты группировок стран со схожей экономико-политической спецификой. Одна из них, сформированная по признаку степени экономического развития принимающего государства, предполагает выявление особенностей в двух группах стран - развитых и развивающихся. В более развитых - труд дороже, лучше организован, правительства требуют от работодателя строгого соблюдения директив, касающихся трудовых отношений, налогообложения, безопасности труда. Эти факторы во многом определяют характер кадровой политики и содержание персонал-технологий на предприятиях.

**Различия ценностных баз.** Практика показывает, что управление и координация деятельностью организации осуществляются в значительной степени через основные ценности. Специалисты считают, что ценность управляет делом. Этот аспект учитывается при рекрутинге персонала. Согласно опыту, общая база ценностей упрощает руководство, так как партнеры одинаково определяют проблемы и схожим образом ведут дело.

Возможность единой ценностной ориентации на национальном уровне оказывается затрудненной на международном. Основным отличительным признаком интернациональной деятельности предприятия это столкновение различных культур и связанные с этим различия в системах ценностей.

**Выводы.** Таким образом, интернационализация управления человеческими ресурсами является следствием расширения предпринимательской деятельности за пределы национальных границ. Комплексность интернационального менеджмента человеческих ресурсов по сравнению с национальным уровнем способствует повышению их международной конкуренции, определяет характер кадровой политики и наполняет новым содержанием персонал-технологии мирового уровня.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 301 с.
2. [http://test.finiz.ru/cfin/tmpl-art/id\\_art-936454](http://test.finiz.ru/cfin/tmpl-art/id_art-936454)
3. Weber W. Internationales Personal management / W. Weber, M. Festing, P.J. Dowling. – Wiesbaden: Gabler, 1998 – 656 S.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учеб. пособие, выпуск 5 / И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов. – Воронеж: изд-во Воронеж.гос.ун-та, 2006. – 99с.

#### РЕЗЮМЕ

В статье рассматриваются вопросы интернационализации предпринимательской деятельности, направления и особенности управления человеческими ресурсами: отбор, развитие, компенсации работникам интернациональных предприятий и обеспечение их международной конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** интернационализация, предпринимательская деятельность, международная конкурентоспособность, управление человеческими ресурсами.

#### РЕЗЮМЕ

У статті розглядаються питання інтернаціоналізації підприємницької діяльності, напрямки й особливості управління людськими ресурсами: відбір, розвиток, компенсації працівникам інтернаціональних підприємств і забезпечення їх міжнародної конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** інтернаціоналізація, підприємницька діяльність, міжнародна конкурентоспроможність, управління людськими ресурсами.

#### SUMMARY

The article deals with the internationalization of business, directions and features of human resource management: selection, development, compensation of employees of international companies and ensuring their international competitiveness.

**Keywords:** internationalization, business activities, international competitiveness, human resource management.