

**Чорноокій Мар'ян Михайлович**, *магістр 1 курсу,*  
**Гродський Сергій Вікторович**, *к.е.н.,*  
*доцент кафедри міжнародної економіки,*  
*маркетингу і менеджменту,*

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЙ- СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

Сьогодні загально визнаним є той факт, що світ функціонує в крос-культурних умовах, а стратегії ведення бізнесу багато в чому визначаються активним розвитком інтеграційних процесів, освоєнням нових ринків, стратегічним партнерством з міжнародними корпораціями та співпрацею з іноземними інвесторами. Саме цим зумовлені ключові зміни і перетворення в системі і методах управління компаній-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, адже вони все рідше є суто мононаціональними.

Носії різних культур, вступаючи у взаємодію, доповнюють і збагачують один одного, обмінюючись досвідом та культурними цінностями, і, водночас, змушені пристосовуватися до нових для себе національних особливостей, засвоюючи нові елементи життєдіяльності. Це є основною причиною необхідності адаптації персоналу міжнародних компаній до нових культурних умов. Для цієї категорії працівників використовується спеціальний термін «експат», що походить від латинської *ex* – поза, *patria* – Батьківщина і позначає працівника, зазвичай, топ-менеджера або провідного фахівця, який отримав призначення на роботу поза межами своєї країни [1, 42]. Враховуючи, що постійні переміщення експатів і членів їх родин складають суттєву частину їхнього життя, особлива підтримка і допомога в адаптації до нового робочого місця, із особливим наголосом на культурних особливостях і бізнес-специфіці країни призначення є об'єктивно необхідними.

Варто погодитися з думкою авторів [2 ], які вважають, що вагому роль у підвищенні ефективності контактів з іншою культурою відіграє процес акультурації. На сьогоднішній день термін «акультурація» позначає процес безпосереднього, тривалого контакту представників різних культур, в межах якого носії однієї культури переймають норми, цінності і традиції іншої [4]. Метою управління процесом акультурації є досягнення інтеграції представників різних культур, а отже й появу мультикультурної особистості.

Найважливішим позитивним результатом акультурації повинна стати є довгострокова адаптація експата до умов життєдіяльності в чужому культурному середовищі - відносно стабільне, помірковане сприйняття змін, що відбуваються в навколишньому середовищі, і, в ідеалі, їх розуміння. Власне, адаптацію до робочого місця визначають як процес активного пристосування людини до норм і цінностей нового соціального середовища (групи, колективу, організації), форм соціальної взаємодії (формальних і неформальних зв'язків, стилю керівництва, сімейних і сусідських відносин), а також форм і способів наочної діяльності (наприклад, спо собів професійного виконання робіт або інших обов'язків) [5, с. 47]. За даними новітніх досліджень, якісна програма адаптації здатна зменшити плинність кадрів на 10-20% в рік. Якщо стихійна адаптація триває біля 1,5 років, при грамотному управлінні цим процесом її термін скорочується до декількох місяців.

Якщо менеджмент не приділяє належної уваги адаптаційному управлінню в мультикультурних колективах, компанія може зазнати великих збитків. Ці суми включають витрати на початкове навчання, оплату транспортних витрат, зниження

продуктивності праці, але не враховують зниження ефективності роботи самої іноземної компанії, а, отже, реальні втрати можуть бути в рази більшими. Дослідження показують, що від 16 до 40% експатів, скерованих для виконання певного виду роботи в розвинуті країни, і майже 70% тих, хто працював в країнах, що розвиваються, повертаються значно раніше, ніж заплановано [6]. Так, майже 1/3 британських експатів залишають місця роботи в зарубіжних компаніях достроково. При цьому середні витрати, пов'язані з таким поверненням або звільненням експата, майже втричі вище розміру його річної зарплати.

З метою запобігання крос-культурним проблемам, на нашу думку, менеджменту міжнародних компаній слід звертати особливу увагу на основні чинники, що визначають позитивний результат роботи іноземних фахівців та ефективність роботи крос-культурних колективів, а саме:

- ретельний підбір кандидатів для міжнародної діяльності;
- навчання;
- об'єктивна оцінка і винагорода;
- закінчення проекту (продовження контракту, повернення фахівця в свою країну, направлення його на нову локацію для виконання наступного проекту).

Усі зазначені заходи повинні бути спрямовані на досягнення спільної мети - детального ознайомлення з колективом і новими обов'язками, новим культурним середовищем, засвоєння моделей поведінки, пристосування до середовища і, нарешті, як підсумок, ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними цілями колективу і організації.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Панібратець І., Ветренко Д. Іноземні менеджери в українських компаніях: плюси та мінуси співпраці / О. Мельник // Всеукраїнський щоквартальний журнал «Молоко і ферма». – 2011. - № 2 (05). – С. 42-44.*
2. *Orrells K. Intercultural Communication: Globalization and Social Justice / Kathryn Sorrells. - SAGE Publications, Inc., 2013. – 312 p.*
3. *Стефаненко Т.Г. Етнопсихологія. / Т.Г. Стефаненко; – 4-е изд., испр. и доп. - М.:«Аспект-пресс», 2006. – 368 с.*
4. *Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників / Н. М. Польова // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. - № 12. – С. 47-50.*
5. *Foster N. The persistent Myth of high expatriate failure rates / N. Foster // Journal of Human resource Management. – 1997. – № 8. – P. 177-205.*

---

**Штурмак Наталія Юрїївна** студентка Зкурсу  
**Стефанишин Лілія Стефанівна**, к.е.н.,  
доцент кафедри гуманітарних та  
фундаментальних дисциплін

#### ПРОЦЕС РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА, ЯК КОМПЛЕКС РЕОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

В економіці дуже часто застосовується термін «реструктуризація» і трактується в різних підручниках і в різних джерелах, та кожним автором по-різному. Іноді під реструктуризацією розуміють розділення багатого масштабного підприємства на окремі