

УДК 338.242

*Алотман Нуф Абдулла М.,  
магистрант  
Московский педагогический  
государственный университет,  
Москва, Россия*

*Платонова Е.Д., д.э.н.,  
профессор кафедры экономической  
теории и менеджмента  
Московский педагогический  
государственный университет,  
Москва, Россия*

**ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*Аннотация.* В данной статье исследуются особенности стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами в международных компаниях. Автор анализирует стратегические мероприятия и методики управления персоналом, применяемые в данной компании, а также выявляют ключевые особенности, способствующие её успешному функционированию.

*Ключевые слова:* управление человеческими ресурсами, стратегический подход, международная компания, стратегические мероприятия, управление персоналом.

*Alotman Nouf Abdullah M.,  
Master's student  
Moscow Pedagogical State University  
Moscow, Russia*

*Platonova E.D. Doctor of Economics,  
Professor, Department of Economic Theory and Management  
Moscow Pedagogical State University,  
Moscow, Russia*

**PECULIARITIES OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT IN INTERNATIONAL ORGANISATIONS**

***Abstract.** This article examines the features of a strategic approach to human resource management in international companies. The author analyzes strategic events and personnel management methods used in this company, and identifies key features that contribute to its successful functioning.*

***Keywords:** human resource management, strategic approach, international company, strategic events, personnel management.*

**Введение**

В настоящее время международные компании выступают крупными нанимателями рабочей силы на национальных и глобальном рынках труда.

Первоначально международные компании в целом анализируют целесообразность выхода на новый рынок, всесторонне его изучая, применяя различные методы, которые в совокупности воссоздадут более полную картины финансово-экономического состояния данного рынка и рынка труда, как его неотъемлемой части. Цель статьи – показать особенности стратегического управления человеческими ресурсами в международных организациях.

Методы и исследования. В статье использовались общенаучные методы (анализ, синтез, абстракции, конкретизации, сравнения и другие), методы системного анализа, эмпирические и статистические методы, метод изучения первоисточников.

**Результаты исследования**

В управленческих науках разработан достаточно значительный арсенал инструментов и методик анализа национальных рынков, которые могли бы представлять интерес для иностранных инвесторов. Несмотря на то, что многие инструменты применяются уже достаточно давно, они не потеряли актуальность и в настоящее время. К таким инструментам относится широко применяемый еще с 50-х годов прошлого века инструментарий SWOT-анализа. Универсальность этого метода в том, что его модно применять не только к анализу целого рынка отдельно взятой страны или группы стран, но и отдельных рынков- например, рынка труда, выявляя сильные и слабые стороны.

Кроме SWOT-анализа широко на данном первоначальном этапе используется PEST - анализ, который применил американский исследователь Фрэнсис Джозеф Агилар (Francis Joseph Aguilar) в 1967 году<sup>1</sup>. Этот метод позволяет анализировать четыре факторов внешней среды: политические (political factors), экономические (economic factors), социально-культурные (social and cultural factors) и технологические (technological factors).

Уже на этапе I – анализе внутренней и внешней среды самоочевидно, что международные компании имеют дело с персоналом, который неоднороден по своему этническому и религиозному составу, то есть одним из центральных факторов признается *социо-культурный фактор*.

Специфика этапа 2 состоит в том, что стратегия управления человеческими ресурсами в международных компаниях на международных рынках уже predeterminedена их миссией и стратегическими целями, которые уже продекларированы собственниками и топ-менеджментом компаний при входе на другие национальные рынки. Стратегия «входа» на национальные рынки других стран предполагает

---

<sup>1</sup> Francis J. Aguilar, Francis Joseph Aguilar. General Managers in Action: Policies and Strategies. Oxford University Press, 1992. 712 p.

адаптацию стратегии головной компании к особенностям того или иного рынка.

На этапе 3 перед HR- менеджерами ставится задача создания трудового коллектива, сотрудники которого бы разделяли основные профессиональные ценности. При этом HR- менеджеры должны в своей деятельности опираться на такие принципы стратегического управления человеческими ресурсами, как гибкость и адаптивность, обеспечивающие учет особенности социокультурной среды оперирования международной компании в стране пребывания.

Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами персоналом в международных компаниях во многом определяется законодательной базой страны «входа». Так, в международной практике для целей определения особенностей управления персоналом в международных компаниях выделяются:

- представительства, которые не ведут коммерческой деятельности, но являются представителями иностранного юридического лица;

- филиалы международных компаний, которые могут вести или не вести коммерческую деятельность, являясь иностранными юридическими лица;

- дочерние предприятия международных компаний – это, как правило, компании со 100% иностранными инвестициями, зарегистрированные по законодательству страны «входа»;

- совместные предприятия ( как правило, товарищества в различных формах), уставной капитал которых разделен между их участниками, а стратегическое и оперативное управление персоналом осуществляется лицом, который имеет контролирующую долю в уставном капитале организации.

Особенностью стратегии управления человеческими ресурсами в международных компаний является их стремление распространить свои

внутрикорпоративные политики на управление персоналом всех этих единиц и отрегулировать все аспекты управления персоналом на основании элементов своих стратегий, но с учетом законодательства страны «входа» (страны пребывания) в области трудовых отношений<sup>2</sup>. Если представительства и филиалы – это иностранные юридические лица, то в совместных предприятиях, как правило, вырабатываются внутрикорпоративные политики в отношении персонала с учетом опыта двух сторон и требований локального законодательства.

Опыт сегодняшнего дня показывает, что международные компании, инвестируя средства в национальные рынки других стран, играют определенную роль во всех секторах мировой экономики, создавая рабочие места. Благодаря этому обеспечивается развитие тех или иных отраслей национальной экономики страны инвестирования (страны «входа»), в определенной мере ускоряется экономический рост и благосостояние, то есть международные компании – это заметные «игроки» в современных национальных экономических системах. В области управления человеческими ресурсами международные компании приносят в сферу управления трудовыми отношениями страны пребывания свои стратегические подходы и достаточно успешно их адаптируют к локальным традициям и культурам страны пребывания. Однако успешность реализации принципов гибкости и адаптивности управления персоналом международных компаний - это результат глубокого анализа внутренней среды и особенностей национального рынка страны «входа».

Возвращаясь к содержанию этапа 1, следует указать на то, что в международной практике перед «заходом» на любой национальный рынок международная компания адаптирует свою стратегию управления

---

<sup>2</sup> Платонова Е.Д. Управление персоналом в российских подразделениях транснациональных корпораций: обобщение практик/Социально-гуманитарные знания. 2023. №9. с.45-51

человеческими ресурсами в зависимости от результатов анализа основных показателей и характеристик человеческих ресурсов страны «входа».

В международной практике для определения качественных показателей состояния национального рынка труда страны планируемых инвестиций используются различные индексы, среди которых выделяются благодаря международным исследованиям такие индексы, как Развитие (Development), Мощность (Capacity), Развертывание (Deployment) и Ноу-хау (Know-How). Эти индексы позволяют ранжировать национальные рынки многих стран в зависимости от обеспеченности качественной рабочей силой, поскольку стратегия «входа» на рынки других стран формируется международными компаниями в зависимости от наличия главного стратегического ресурса современной экономики – человеческих ресурсов, обладающий достойным уровнем образования и творческих потенций. Благодаря данным индексам международные компании успешно анализируют внешнюю и внутреннюю среду национальных экономик перед тем, как принять управленческие решения об экспансии на эти рынки. Данные индекса позволяют адаптировать стратегию международной компании в области управления человеческими ресурсами к локальным условиям и быть более подготовленной ко всем другим этапам реализации данной стратегии на уровне локальных рынков.

Изучение возможностей привлечения локальных сотрудников сочетается в международных компаниях с планированием передислокации части сотрудников с другого рынка на вновь открывающийся. В этой связи появляется проблема не столько финансово-экономическая, как уже было отмечено, сколько социокультурная и коммуникационная. Вместе с тем, как верно отмечают экономисты, особенностью «управления персоналом в международных компаниях с иностранным участием является потенциальная возможность набора и отбора персонала с различных национальных рынков, а также – с внутреннего рынка самих

крупных международных компаний путем внутреннего перемещения сотрудников в их многочисленные филиалы, расположенные практически во всех странах мира, где имеются экономические интересы международных компаний»<sup>3</sup>.

Отмеченная особенность привлекать высококвалифицированный штат сотрудников на локальном национальном рынке и перемещать сотрудников, уже работающих в международной компании на другие рынки вслед за движением капитала международной компании, требует от HR-менеджмента внимание к возможным конфликтным ситуациям для достижения основной цели управления человеческими ресурсами - рациональное формировать, использовать и развивать трудовой и творческий потенциал многонационального, поликультурного коллектива международной компании, обеспечивая синергию соединения сотрудников в единый трудовой коллектив.

Определенной особенностью стратегии привлечения на новые рынки сотрудников, уже работающих в компании, кроме карьерного роста, выступает предложение данной группе сотрудников более высокой оплаты и компенсации за страновой риск<sup>4</sup>. По традиции делового оборота сотрудники международных компаний не должны разглашать уровень своей оплаты, поскольку этот уровень складывается под действие многих факторов, которые были учтены на момент подписания трудового контракта компании с работником. Утечка такой информации может приводит к недовольству отдельных групп сотрудников, занимающих примерно равные позиции и выполняющие примерно равную работу, что может привести к конфликтным ситуациям.

---

<sup>3</sup> Платонова Е.Д., Кузнецова Е.Г., Игнатъева Е.А. Особенности управления персоналом в международных компаниях с иностранным участием в российской экономике/ Человеческий капитал как важнейший фактор постиндустриальной экономики: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. Уфа: Агентство международных исследований, 2017. С. 47-53.

<sup>4</sup> Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание/перев. с англ. под ред. С.К. Мордвинова. – СПб.: Питер, 2004. -672 с.

В виду специфики состава сотрудников перед HR- менеджментом стоят задачи по наиболее полной реализации функции нивелирование рисков и обеспечение безопасности компании, предотвращая конфликтные ситуации, которые могут возникнуть при подборе и отборе сотрудников, распределении дополнительного вознаграждения за решения какой-то определенной задачи всем коллективом сотрудников, определении этапов обучения и карьерного роста, последовательности предоставления отпусков и других элементов работы с персоналом. Данные конфликтные ситуации встречаются во многих компаниях, но в международных компаниях они могут иметь этническую окраску и перерасти в межнациональные конфликты, затрагивая практически весь трудовой коллектив. В этой связи HR-менеджеры в международных компаниях чаще других используют социально-психологические методы управления, направленные на создания командной работы и командного духа. Отсюда в международных компаниях чаще, чем в национальных компаниях, используются обучающие семинары, бизнес-тренинги, тим-билдингу, командные игры, стажировки в других подразделениях международной компании.

К особенности стратегического управления человеческими ресурсами в международных организациях следует отнести механизм планирования развития всех сотрудников на годичной основе. Существуют различные названия документа, который изначально заполняется сотрудником на основе своей самооценки и пожеланий к карьерному росту и профессиональному развитию. Это может быть паспорт или комплексный план индивидуального развития сотрудника, но он является инструментом имплементации стратегии управления человеческими ресурсами международной компании и средством реализации функции развития.

Экономисты справедливо указывают: «Сотрудник рассматривается как «достояние» корпорации, а его уникальность в том, что он является носителем корпоративной культуры, приобретенной им за время работы в международной компании и являющейся залогом его лояльности»<sup>5</sup>.

Важнейшим этапом анализа особенностей стратегического управления человеческими ресурсами в международных организациях является определение содержания этапа 5, состоящего из оценки и контроля за реализацией эффективности выбранной международной компанией стратегии управления человеческими ресурсами.

В управленческой литературе имеет позиция, которую необходимо, на наш взгляд, поддержать, о необходимости комплексной оценки, охватывающей все элементы системы управления – субъектов, объектов, содержания стратегии управления персоналом (СУП) и документирования работы с персоналом.

#### Заключение

Для определения успешности выбранной управленческой стратегии и корректировки управления человеческими ресурсами на основе стратегического подхода важно проанализировать эффективность работы всего отдела HR-менеджмента и его непосредственного руководителя. В международных компаниях к компетентности субъектов управления на уровне всей компании и в области управления персоналом предъявляются повышенные требования в виду значимых особенностей и сложности самого объекта управления. Прежде всего, субъекту стратегического управления в области человеческих ресурсов требуется повышенное внимание к постоянным технологическим изменениям и результатам их влияние на рынки труда.

---

<sup>5</sup> Платонова Е.Д., Кузнецова Е.Г., Игнатъева Е.А. Особенности управления персоналом в международных компаниях с иностранным участием в российской экономике/ Человеческий капитал как важнейший фактор постиндустриальной экономики: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. Уфа: Агенство международных исследований, 2017. С. 47-53.

Необходимо не только инвестировать в образовательную составляющую человеческого капитала компании, но и формировать социальный капитал международной организации в виду полиэтнического и поликультурного состава и важности создания корпоративной культуры, основанной на единых корпоративных ценностях, включая доверие<sup>6</sup>.

#### **Использованные источники**

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание/перев. с англ. под ред. С.К. Мордвинова. – СПб.: Питер, 2004. -672 с.

2. Платонова Е.Д., Кузнецова Е.Г., Игнатъева Е.А. Особенности управления персоналом в международных компаниях с иностранным участием в российской экономике/ Человеческий капитал как важнейший фактор постиндустриальной экономики: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. Уфа: Агенство международных исследований, 2017. С. 47-53.

3. Платонова Е.Д., Кузнецова Е.Г., Игнатъева Е.А. Особенности управления персоналом в международных компаниях с иностранным участием в российской экономике/ Человеческий капитал как важнейший фактор постиндустриальной экономики: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. Уфа: Агенство международных исследований, 2017. С. 47-53.

4. Платонова Е.Д. Управление персоналом в российских подразделениях транснациональных корпораций: обобщение практик/Социально-гуманитарные знания. 2023. №9. с.45-51

---

<sup>6</sup> Игумнов О.А. , Платонова Е.Д. Социальный капитал как ресурс управления организацией: ретроспектива концептуальных подходов с целью формирования парадигмы/ Социология. 2023.№ 6. С.146-155

5. Игумнов О.А. , Платонова Е.Д. Социальный капитал как ресурс управления организацией: ретроспектива концептуальных подходов с целью формирования парадигмы/ Социология. 2023.№ 6. С.146-155

6. Черентаев, А. Ю. Роль и место системы управления человеческими ресурсами в профессиональной деятельности организации / А. Ю. Черентаев [Электронный ресурс]// Молодой ученый. — 2021. — № 24 (366). — С. 283-285. — URL: <https://moluch.ru/archive/366/82357/> (дата обращения: 15.04.2025).