**Соколова Мария Игоревна**

Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД РФ

профессор кафедры Менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности,

кандидат экономических наук, профессор

mar-sok@mail.ru

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА**

Одной из важнейших тенденций развития управленческой мысли в ХХI веке - усиление международного характера управления. Вслед за переходом большинства постиндустриальных стран к открытой экономике, резким повышением роли международной конкуренции и в то же время кооперации производства, развитием транснациональных корпораций и т.д. интернационализация управления ставит очень много новых вопросов перед управленческой теорией и практикой.

Важнейшие из них:

1. что есть общее и особенное в управлении,
2. какие закономерности, формы и методы управления являются универсальными, а какие действуют в диапазоне конкретных условий разных стран,
3. как наилучшим образом выполнять функции управления во внешнеэкономической деятельности,
4. в чем состоят особенности национального стиля в управлении международными компаниями, насколько эти особенности важны для достижения желаемого результата,
5. как иностранцам быстрее приспособиться к национальной местной среде[[1]](#footnote-1).

Окружение, в котором оперируют менеджеры в эпоху глобализации, становится все более разнообразным и интернациональным, что означает следующее: работа в разных странах, участие в деятельности многонациональной команды, управление мультинациональной организацией, сотрудники, системы и структуры которой представляют различные страны и культуры – все это ставит перед управляющими новые проблемы, которые в значительной степени отличается от проблем, связанных с управлением компанией, ориентированной только на внутренний рынок. Выход компании за пределы национальных границ – это не только выход на новый рынок, не только завоевание новых географических территорий, где фирма собирается работать, это – гигантский шаг в другую социально-экономическую, политическую, юридическую и порой самобытно-уникальную среду. Международной организации требуется менеджмент, адекватный специфике стран, в которых она оперирует. Выход компании за границы своей страны и развертывание своего присутствия в других странах означает превращение монокультурной организации в многонациональную. При этом автоматически возникает проблема взаимодействия различных культур.

Обобщение опыта зарубежных фирм позволяет выделить три основные стратегии управления межкультурными различиями: *игнорирование, минимизация и максимальное использование[[2]](#footnote-2).*

В основе каждой стратегии лежит различное отношение к культурным особенностям. Культура в различных стратегиях может не играть никакой роли, рассматриваться в качестве угрозы или проблемы или быть воспринята как конкурентное преимущество. Транснациональные корпорации должны находить компромисс между требованиями управляющих на местах, глобальной интеграцией, а также искать пути для инноваций и обучения персонала, что и выражается в выборе стратегии управления (игнорирование, минимизация, использование). Во многих странах одновременно используются несколько различных стратегий, что часто приводит к их смешению. Тем не менее, представляется действительно важным для компаний задаться вопросом, каким образом они собираются обеспечить глобализацию своего бизнеса.

Для обеспечения максимальной эффективности системы «головная компания - дочернее предприятие» необходимо полностью изменить роль и функции региональных штабов и подразделений. Несмотря на то, что конкурентные преимущества могут зависеть от национальных условий, которые стимулируют процесс инноваций, очевидно, что они создаются также и активами за границей, такими, как человеческие ресурсы и исследовательские центры. Компаниям необходимо расширять свою деятельность за границей для обеспечения нормальной работы.

Задача транснациональной корпорации заключается в грамотном управлении культурными различиями. Но для того, чтобы использовать их, компании должны четко установить для себя уровень интернационализации, потому что далеко не все компании так терпимы к различным культурам, как хотели бы того их менеджеры.

1. *Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический* менеджмент (2-е изд., перераб. и доп.) М.: Магистр, 2012. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Дементьева А.Г., Соколова М.И. Управление человеческими ресурсами. М.: ТК Велби, 2007* [↑](#footnote-ref-2)