26. Міжнародна консалтингова компанія «The Boston Consulting Group (BCG) [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.bcg.com/media/PressReleaseDetails.aspx?id=tcm:12-8040

27. Міжнародна дослідницька структура «EFD – Global Consulting Network» [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.innovationfordevelopmentreport.org/ici.html

28. Міжнародна бізнес-школа і дослідний інститут «INSEAD» [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.globalinnovationindex.org/gii/

29. Ініціатива Європейської комісії «PRO INNO Europe» [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.proinno-europe.eu/who-is-who

30. Міжнародна компанія «Heidrick & Struggles» [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.globaltalentindex.com/

31. Міжнародна компанія «General Electric» [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.ge.com/innovationbarometer/

32. Світова організація торгівлі (WTO) [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.wto.org/

33. Статистична комісія ООН (UNSD) [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://unstats.un.org/unsd/default.htm

34. Міжнародний валютний фонд (IMF) [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.imf.org/external/index.htm

35. Організація країн економічного співробітництва (OECD) [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.oecd.org/home/

36. Законодавче регулювання інноваційної діяльності в Європейському Союзі та державах-членах ЄС / [Ю. Капіци, Х. Лео, Д. Лупенко.]; за ред. Г. Авігдора. – К. : Фенікс. 2011. – 704 с.

37. Європейська комісія (European Commision) [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://ec.europa.eu/

Надійшла до редколегії 15.03.2013.

УДК 658.3

О. Є. Булапкіна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара

ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЙ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Виявлено та доведено, що диверсифікаційний менеджмент є характерною складовою стратегії отримання конкурентних переваг для компаній, що функціонують у міжнародному конкурентному середовищі.

Ключові слова: диверсифікаційний менеджмент, крос-культурні команди, культурне розмаїття, конкурентоспроможність, ефективність, міжнародне середовище.

Выявлено и доказано, что диверсифицированный менеджмент является характерной составляющей стратегии получения конкурентных преимуществ для компаний, функционирующих в международной конкурентной среде.

Ключевые слова: диверсификационный менеджмент, кросс-культурные команды, культурное разнообразие, конкурентоспособность, эффективность, международная среда.

In this work was analiyed and proved that diversity management has to be a key strategy in getting competitive advantages for the companies that operate in global competitive environment.

Keywords: diversity management, cross-cultural teams, cultural diversity, competitiveness, effectiveness, international environment.

© О. Є. Булапкіна, 2013

Вступ. Актуальність даного дослідження зумовлена тим, що на сьогоднішній день особливо гостро відчувається значний вплив інтернаціоналізації, глобалізації та інтеграційних процесів, які охоплюють міжнародне бізнес-середовище. Все більша кількість підприємств здійснює свої операції на території багатьох країн одночасно. Актуальним стає створення крос-культурних команд та впровадження диверсифікаційного менеджменту в стратегію розвитку компанії. Здатність виявляти та використовувати особливості національних культур для створення унікальних конкурентних переваг на міжнародному ринку є ключовою стратегією для підприємства, що функціонує або планує свою діяльність на глобальних ринках. Все перелічене є завданням диверсифікаційного менеджменту, тому питання щодо формування його ефективного механізму набувають сьогодні особливої актуальності, адже це дозволить більш успішно та ефективно працювати в багатонаціональному середовищі.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення сегмента міжнародних компаній, орієнтованих на впровадження диверсифікаційного менеджменту як однієї із складових стратегій отримання конкурентних переваг на глобальних ринках за ознаками: масштабу компанії, галузі діяльності та країни розташування материнської компанії. На основі аналітичного та статистичного аналізу виявити переваги диверсифікаційного менеджменту в умовах міжнародного конкурентного середовища та оцінити ефективність його впровадження.

Результати. Поняття «диверсифікація» в менеджменті персоналу поширювалось по-різному в кожній країні і в кожній компанії окремо. Для аналізу культурної різноманітності і диверсифікаційного менеджменту в умовах міжнародної конкуренції були взяті статистичні дані відповідних груп Німеччини, США, Великобританії, інших країн Європи, які чітко різняться між собою (рис. 1).

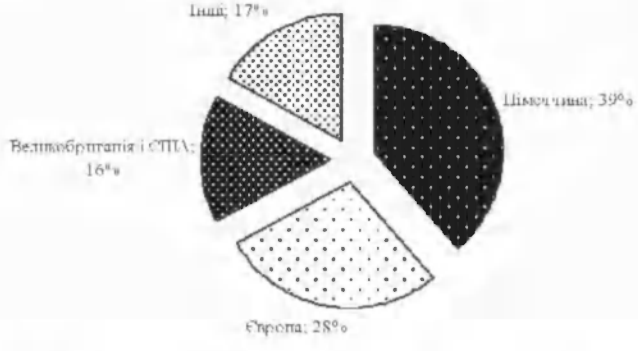


Рис. 1. Розподіл високотехнологічних компаній по чотирьох регіонах

У зв'язку з впливом демографічного та соціально-культурного фактора можна припустити, що актуальність вікового аспекту, рівня інвалідності, статі, культурної приналежності та віросповідання поняття «диверсифікації» буде відрізнятися від країни до країни і від компанії до компанії. Ці п'ять вимірів відповідають категоріям двох директив ЄС [2].

У ході дослідження стає очевидним, що найбільша пріоритетність диверсифікаційного фактора належить статі у всіх країнах. За шкалою від 0 (не пріоритетно) до 7 (найвищий пріоритет), вік, культура, рівень інвалідності досягнули середнього значення 4 або навіть 5 (рис. 2). Релігія, у свою чергу, має другорядне значення.

Порівняння результатів показує, що компанії у всіх інших країнах світу ставлять значимість культури значно вище, ніж німецькі компанії. Хоча, відповідно до Федерального статистичного управління Німеччини, у 2010 р., кількість іно-

земців порівняно з місцевим населенням становила 8,8 %, це показує, що проблема культурного розмаїття Німеччини не отримує такої кількості уваги, як в інших країнах. На рис. 3 відображено частку персоналу компаній за їх культурною приналежністю.

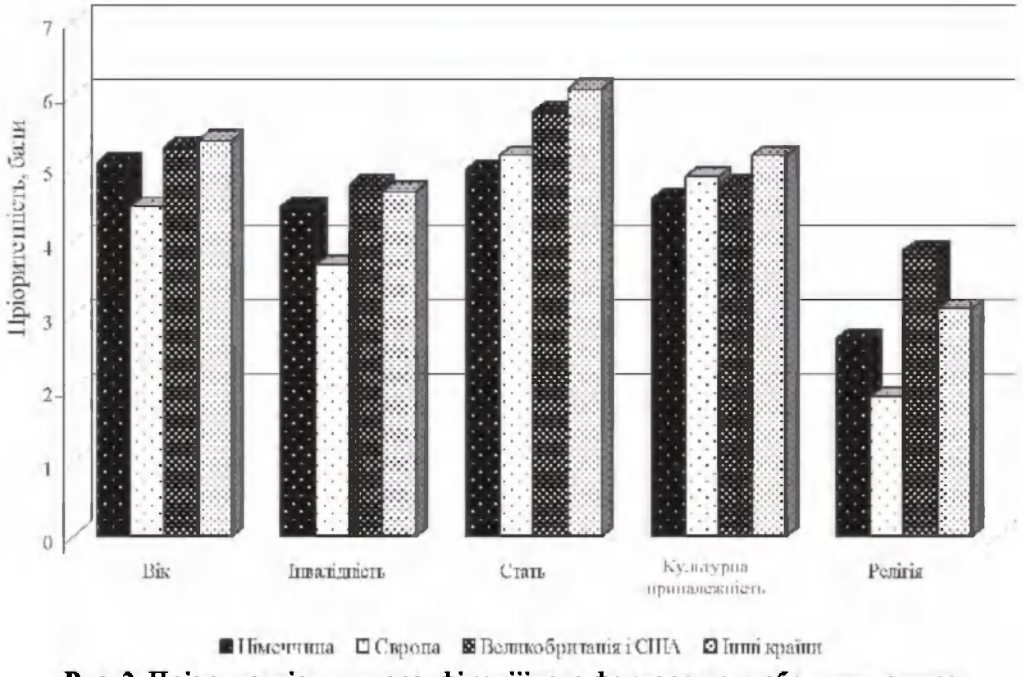


Рис. 2. Пріоритетність диверсифікаційного фактора на глобальних ринках

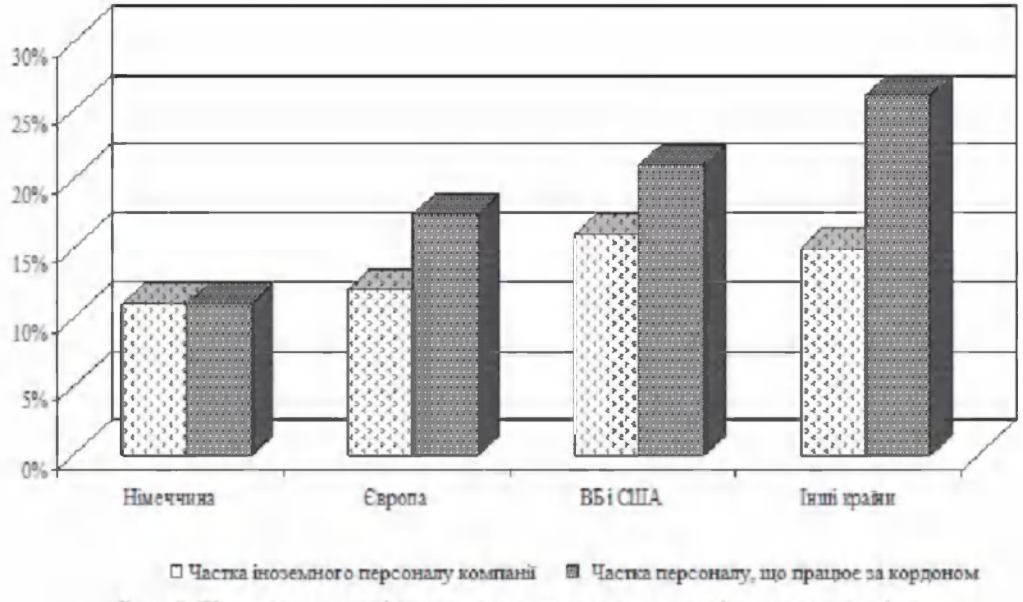


Рис. 3. Крос-культурні команди у високотехнологічних компаніях (у відсотках залежно від регіону)

З діаграми видно, що німецькі компанії мають найменшу частку іноземних громадян, які працюють у Німеччині, та німецьких громадян, що працюють за кордоном (11 %). Відсотки в інших країнах значно вищі. Варто зазначити, що у

великих компаніях працює значно більше іноземних співробітників, ніж у невеликих за чисельністю персоналу (рис. 4).

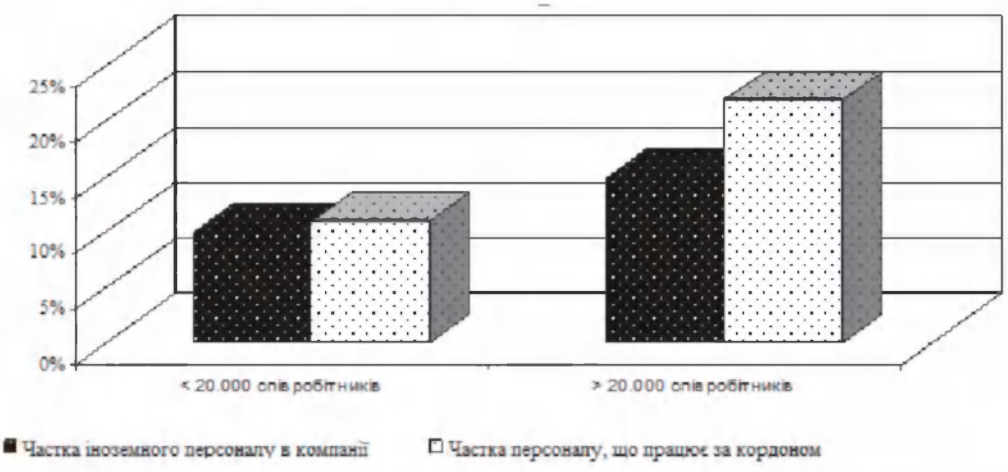


Рис. 4. Крос-культурні команди у високотехнологічних компаніях (у % залежно від розміру компанії)

У даній вибірці великими компаніями вважалися ті, де працюють, понад 20 000 співробітників. Отже, узагальнюючи проаналізовані дані, отримуємо гістограму розподілу диверсифікаційного менеджменту компаній в умовах високотехнологічного розвитку (рис. 5).

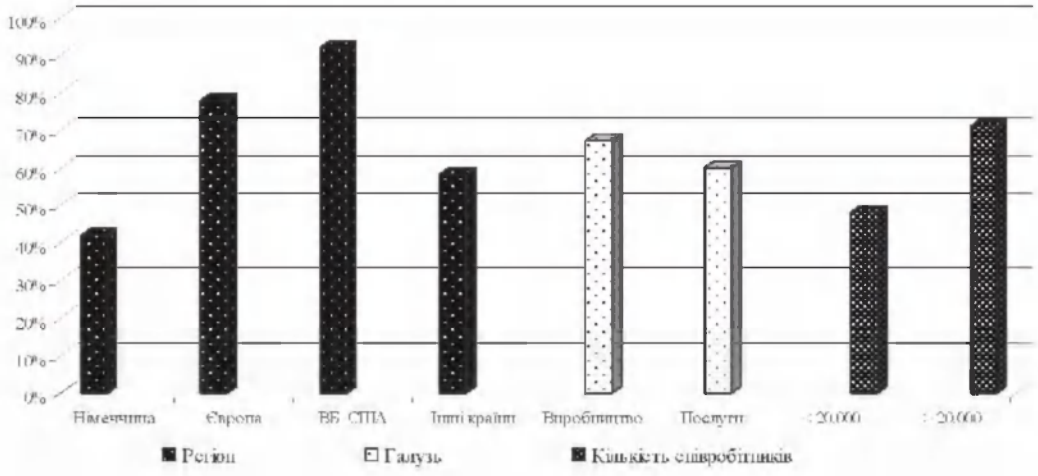


Рис. 5. Розподіл диверсифікаційного менеджменту компаній (по регіонах, галузях, кількості співробітників)

З отриманих результатів можна зробити висновок, що диверсифікаційний фактор та його трактування мають розглядатися в рамках різних аспектів, залежно від контексту, тобто диверсифікаційний менеджмент повинен бути зрегульованим з усіма факторами. Це означає, що кожна високотехнологічна компанія, що функціонує у міжнародному конкурентному середовищі, повинна розвивати концепцію, орієнтовану на потреби диверсифікаційного менеджменту, з урахуванням національних і корпоративних аспектів, а також особливостей локального менталітету.

При впровадженні диверсифікаційного менеджменту в стратегію розвитку компанії багато що залежить від того, чи розглядається культурне розмаїття як засіб збільшення прибутку. Саме тому було точно досліджено залежність прибутковості компанії з крос-культурними командами і диверсифікаційним менеджментом. Для цього було згруповано 11 пунктів у чотирьох вимірах на основі факторного аналізу (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги диверсифікаційного менеджменту в умовах міжнародного конкурентного середовища (за кластерами)

№	Пункт	Кластер
1	Культурна різноманітність не має переваг, але неминуче виникає з демографічних причин	Демографічні обмеження
2	Потреби гетерогенних цільових груп можуть бути ефективніше задоволені саме членами своєї культури	Орієнтація на клієнтів і вихід на глобальні ринки
3	Міжнародні ринки легше завойовуються працівниками, що є етнічними мешканцями цих країн	
4	Місцеві працівники більшою мірою здатні розробляти продукти відповідно до місцевих потреб	
5	Використовуючи політику міжнаціонального найму персоналу з подальшим створенням крос-культурних команд, компанія може позиціонувати себе глобальним гравцем на міжнародних ринках	Співпраця та успіх на міжнародних ринках
6	Міжкультурна компетенція компанії зростатиме в результаті щоденної взаємодії культурного розмаїття персоналу	
7	Культурна різноманітність персоналу забезпечує ширшими перспективами та досвідом, творчим вирішенням проблем	
8	Міжнародні проектні групи є більш ефективними у вирішенні міжнародних завдань	
9	Використання крос-культурних команд дає змогу впровадити в корпоративну культуру нові моделі мислення і поведінки	
10	Кількість конфліктів, викликаних культурними відмінностями, скорочується	Управління конфліктами і задоволеність персоналу
11	Підвищення рівня задоволеності співробітників	

Результатами отриманих кластерів є: демографічні обмеження, орієнтація на клієнта і вихід на глобальні ринки, співробітництво і міжнародний успіх, а також зниження конфлікту і задоволення клієнта. Виділені кластери також підтверджуються у праці Елі / Томас (2009), де компанії поділяються на:

– ті, що впровадили диверсифікаційний менеджмент для збільшення справедливості і зниження дискримінації;

– ті, що планують виходити на глобальний ринок із застосуванням стратегії найму міжнаціонального персоналу з подальшим створенням крос-культурних команд;

– ті, що націлені на стимулювання, заохочення до подальшого розвитку.

Компанії з країн, які досліджуються, були проаналізовані за п'ятиступінчастою шкалою (5 – «повна згода з тим, що впровадження диверсифікаційного менеджменту є ефективним інструментом для отримання конкурентних переваг на міжнародних ринках», 1 – «повна незгода з тим, що впровадження диверсифікаційного менеджменту є ефективним інструментом для отримання конкурентних переваг на міжнародних ринках», див. табл. 2) У цьому рейтингу співробітництво і міжнародний успіх вважаються найважливішими перевагами при впровадженні диверсифікаційного менеджменту і культурного різноманіття в усіх країнах і

галузях компанії: розробка міжкультурної компетенції, підвищення креативності у вирішенні питань за допомогою використання різних точок зору, підвищення продуктивності праці в міжнародних проектах з інтеграції міжнародних експертів і місцевих знань, у кінцевому рахунку підвищення репутації компанії як міжнародного гравця на глобальних ринках.

Що стосується другого за величиною показника користі, то у рейтингу за показником «орієнтація на клієнтів та вихід на нові ринки», німецькі компанії мають вищий пріоритет порівняно з американськими / британськими компаніями. На відміну від першого показника, американські / британські компанії значно випереджають німецькі компанії за зменшенням конфліктів і задоволенням працівників. Це можна пояснити більш сприятливим соціально-політичним фоном. Німецькі компанії здаються більш орієнтованими на результат у своїй політиці та стратегії компаній і посідають друге місце. Це підтвердження також обгрунтоване у дослідженнях Сепехри [1], а саме, що існує кореляція між поняттям диверсифікаційного менеджменту і культурним різноманіттям персоналу компанії: чим нижчий ступінь культурного різноманіття у складі робочої сили, тим більша тенденція в кінцевих результатах на економічний успіх компанії.

Таблиця 2

Оцінка ефективності впровадження диверсифікаційного менеджменту (у середніх значеннях; 5 – ефективний, 1 – неефективний) [5; 6]

Показник	Співробітництво та успіх на глобальних ринках, %	Орієнтація на клієнта і вихід на нові ринки, %	Зниження конфлікту і задоволення персоналу, %	Демографічні обмеження, %
Німеччина	4,2	4,1	3,6	2,9
Європа	4,3	3,4	3,4	2,4
ВБ+США	4,3	3,6	4,0	2,1
Інші країни	4,1	3,7	3,6	2,4
Виробництво	4,2	3,7	3,7	2,5
Служби	4,2	3,8	3,5	2,7
Компанії з чисельністю персоналу < 20.000	4,1	4,0	3,4	2,6
Компанії з чисельністю персоналу > 20.000	4,3	3,7	3,7	2,4
Разом	4,2	3,8	3,6	2,5

На рис. 6 відображені результати кластерного аналізу, який показує, що деякі компанії (35 %) беруть до уваги всі три фактори, а саме: співробітництво й успіх на глобальних ринках; орієнтація на споживача і вихід на нові ринки; управління конфліктами і задоволення персоналу, але більшість з них віддають пріоритет або орієнтації на клієнта і виходу на нові ринки (32 %), або співробітництву та міжнародному успіху (33 %).

Для того, щоб зрозуміти, чи практикується диверсифікаційний менеджмент тільки із соціально-політичних міркувань чи лише задля економічної вигоди, слід проаналізувати вплив диверсифікаційного менеджменту на корпоративний успіх. Для цього поняття «корпоративний успіх» було поділено на чотири категорії: прибуток компанії, задоволеність клієнтів, вартість акцій компанії та імідж компанії. На рис. 7 чітко відображено позитивну тенденцію мінімум одного із вищезгаданих факторів успіху при впровадженні диверсифікаційного менеджменту.

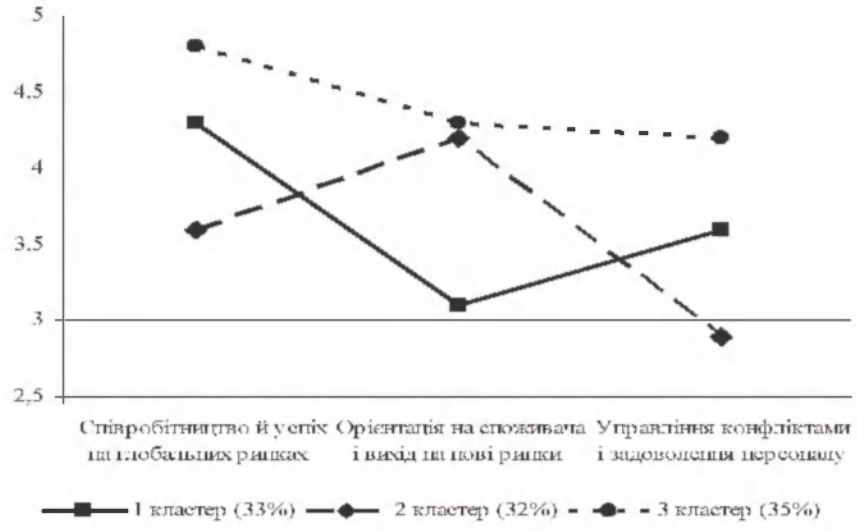


Рис. 6. Кластерний аналіз на основі трьох вимірювань ефективності

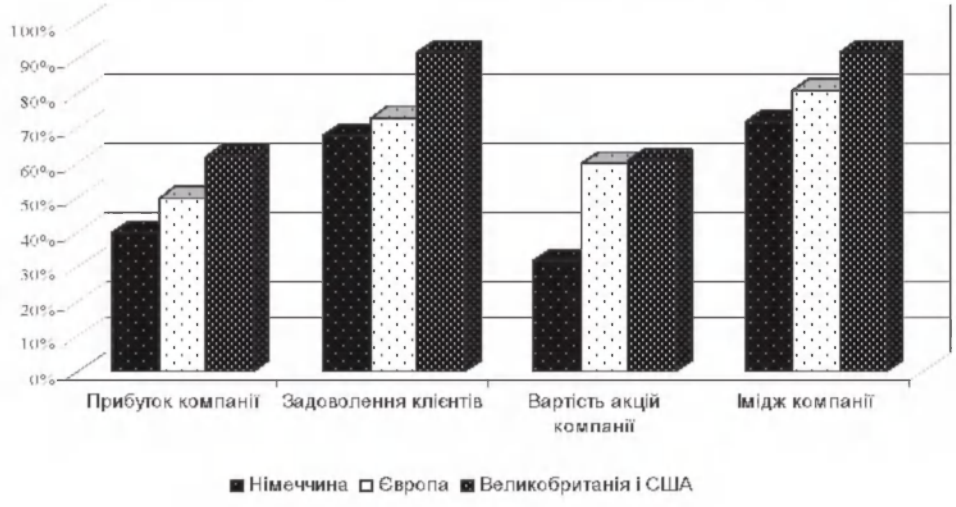


Рис. 7. Очікуванні результат від упровадження диверсифікаційного менеджменту в корпоративну стратегію (залежно від регіону)

Проаналізувавши очікуваний результат від упровадження диверсифікаційного менеджменту в корпоративну стратегію залежно від виробництва та сфери послуг, відмінності між цими двома показниками автор не виявив. Великі компанії (понад 20 000 співробітників) зазнають більшого позитивного впливу від диверсифікаційного менеджменту, ніж невеликі (менше ніж 20 000 співробітників). Особливо широка розбіжність щодо акціонерної вартості може бути пов'язана з тим, що невеликі компанії, як правило, сімейні та не мають акціонерної зацікавленості.

Висновки. У науковому дослідженні, на основі аналітичних та статистичних даних, було виявлено та доведено ефективність впровадження диверсифікаційного менеджменту в стратегію отримання конкурентних переваг на міжнародних ринках для компаній, які вже функціонують або планують свою діяльність у міжнародному бізнес-середовищі. Подальші дослідження повинні бути направлені на пошук та процедури застосування нових видів організаційних структур між-

народних корпорацій, зокрема віртуальних та глобальних, а також впровадження експатріації в стратегію управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях.

Бібліографічні посилання

1. **Сенехри, Пайнанд.** Різноманітність і управлінське різноманіття в міжнародних організаціях Сприйняття і розуміння економічної значимості / Сенехри, Пайванд // Мюнхен, 2010. – С. 77.

2. Рада Європейського Союзу (2000): Директива Ради 2000/43/ЕС від 29 червня 2000 р. з расової рівності. Брюссель.

3. **Коппель, Петра.** Використання різноманітності в якості ресурсу / Коппель, Петра// Журнал «Людські ресурси» № 59 (1) – С. 12–14.

4. **Stuber, Michael.** Abschlussbericht zur Diversity-Praxis-Studie / Stuber, Michael // DPS Kohl, 2010.

5. Офіційний сайт статистики Німеччини [Електронний ресурс] . – Режим доступу: http://www.statistik-portal.de

6. Офіційний сайт статистики США [Електронний ресурс] . – Режим доступу: http://www/bca.gov

7. **Süß, Stefan.** Diversity Management in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung / Süß Stefan, Kleiner Markus // Hagen, 2010 – P. 102–111.

Надійшла до редколегії 15.03.2013.

УДК 339.926

В. А. Попова

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара

ТОРГІВЛЯ ТЕХНОЛОГІЯМИ У МІЖНАРОДНОМУ НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОМУ ОБМІНІ

Проаналізовано стан та тенденції розвитку інжинірингу в системі міжнародного науково-технічного обміну. Визначено основні форми трансферу технологій, виявлено основних лідерів на світовому ринку технологій, лідерів інжинірингових компаній та університетів із підготовки фахівців з інжинірингу. Виокремлено основні підходи до залучення України в систему міжнародного науково-технічного обміну.

Ключові слова: міжнародний науково-технічний обмін, країни-лідери, форми трансферу технологій, інжиніринг.

Проанализированы состояние и тенденции развития инжиниринга в системе международного научно-технического обмена. Определены основные формы трансфера технологий, выявлены основные лидеры на мировом рынке технологий, лидеры инжиниринговых компаний и университетов по подготовке специалистов по инжинирингу. Выделены основные подходы относительно вовлечения Украины в систему международного научно-технического обмена.

Ключевые слова: международный научно-технический обмен, страны-лидеры, формы трансфера технологий, инжиниринг.

In the article, author analyzed the state and development trends of engineering in international scientific and technological exchange system. The basic forms of technology transfer were identified, top leading engineering companies and universities in the global technology market were detected. The main approaches to Ukraine involvement in the international scientific and technological exchange system were defined.

Key words: international scientific and technical exchange, leading countries, forms of technology transfer, engineering.

© В. А. Попова, 2013