

**Рубрика журнала: ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ (ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)**

**УДК 334.726**

**Близнюк Т.П.**

кандидат экономических наук, доцент,  
докторант кафедры менеджмента и бизнеса,  
Харьковский национальный экономический университет  
имени Семена Кузнеця

**СУЩНОСТЬ ДЕФИНИЦИИ «МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНАЯ  
КОМПАНИЯ»: КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ ПОДХОД**

**Близнюк Т.П. Сущность дефиниции «мультинациональная компания»: кросс-культурный подход.** Проведено исследование и анализ походов к определению сущности дефиниции «мультинациональная компания» в контексте кросс-культурного менеджмента. В результате анализа выделено три основных подхода к определению сущности дефиниции «мультинациональная компания»: географический; кросс-культурный и функциональный. Основной концепцией управления мультинациональной компанией является кросс-культурный менеджмент. В результате исследования выявлено, что мультинациональной может быть компания любой формы собственности и размера. Мультинациональными могут современные университеты при условии их активной международной деятельности.

**Ключевые слова:** мультинациональная компания, кросс-культурный менеджмент, мультинациональность, географический подход, кросс-культурный подход, функциональный подход.

**Близнюк Т.П. Сутність дефініції «мультинаціональна компанія: крос-культурний підхід.** Проведено дослідження і аналіз походів до визначення сутності дефініції «мультинаціональна компанія» в контексті крос-

культурного менеджменту. В результаті аналізу виділено три основних підходи до визначення сутності дефініції «мультинаціональна компанія: географічний; крос-культурний і функціональний. Основною концепцією управління мультинаціональною компанією є крос-культурний менеджмент. В результаті дослідження виявлено, що мультинаціональною може бути компанія будь-якої форми власності та розміру. Мультинаціональними можуть бути сучасні університети за умови їх активної міжнародної діяльності.

**Ключові слова:** мультинаціональна компанія, крос-культурний менеджмент, мультинаціональність, географічний підхід, крос-культурний підхід, функціональний підхід.

**Blyznyuk T.P. The essence of the definition «multinational company»: cross-cultural approach.**

Approaches to the essence of the definition «multinational company» in context of cross-cultural management are analyzed. As a result of analysis, three main approaches of determining the essence of the definition «multinational company» are identified: geographic aspect; cross-cultural aspect and functional aspect. Main concept of management multinational company is cross-cultural management. It was revealed that a company of any form of ownership and size could be multinational. Even universities could be classified as multinational if they are actively engaged in international activities.

**Key words:** multinational company, cross-cultural management, multinationality, geographical approach, cross-cultural approach, functional approach.

**Постановка проблемы.** Мультинациональная компания являются одним из самых распространенных типов компаний, который функционирует в международном бизнесе. В настоящее время насчитывается более 61 тысячи компаний, которые по разным критериям можно классифицировать как мультинациональные компании. На долю 500 наиболее крупных

мультинациональных компаний приходится около 25% производства мирового продукта и почти 50% всей мировой торговли. Более 85% этих компаний базируются в странах Западной Европы, США, Канады, Австралии и Японии, однако в последние десятилетия появились новые мультинациональные компании в таких странах, как Южная Корея, Тайвань, Испания, Мексика, Аргентина и Бразилия. Поэтому деятельность мультинациональных компаний стала одним из важнейших факторов развития непрерывных процессов глобализации в мировой экономике.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Такие дефиниции как «глобальная компания» (global company), «транснациональная компания» (transnational company), «международная компания» (international company) и «мультинациональная компания» (multinational company) в ряде источников [14; 22] используются в качестве синонимов. Однако такой подход является не совсем правильным, поскольку эти категории не являются равнозначными и синонимичными.

Результаты исследований сущности дефиниции «мультинациональная компания», проведенных в Государственном университете штата Айова [22] свидетельствуют, что в настоящее время не существует единого подхода у сущности данной дефиниции.

Организация Объединенных Наций в своих отчетах чаще использует термин «мультинациональная компания» (multinational company), в то время как Международная Организация Труда и Организация Экономического Сотрудничества и Развития предпочитают использовать категорию «мультинациональное предприятие» (multinational enterprise).

Согласно подходу, представленному Организацией Объединенных Наций [28], термин «мультинациональный» означает, что в деятельности компании или предприятия участвует больше, чем одна нация, и данная деятельность связана с активами, продажами, производством, персоналом компании, находящимися в другой стране или прибылью, получаемой от иностранных филиалов. В то же время в ежегодных всемирных инвестиционных отчетах,

публикуемых Организацией Объединенных Наций, представлен индекс транснациональности (transnationality index) крупнейших мировых транснациональных компаний [34], который является средним из трех показателей: 1) доля зарубежных активов компании; 2) доля продаж компании за границу; 3) доля представителей других наций в персонале компании. Однако конкретных критериев оценки деятельности мультинациональных компаний в отчетах, публикуемых Организацией Объединенных Наций, не представлено.

В целом можно утверждать, что в настоящее время отсутствует единая точки зрения ученых на сущность самой дефиниции «мультинациональная компания».

**Формулирование целей статьи.** Целью данной статьи является исследование и анализ походов к определению сущности дефиниции «мультинациональная компания» в контексте кросс-культурного менеджмента.

**Изложение основного материала.** В ряде работ исследователи [6; 8; 10; 12; 14; 25; 31] придерживаются подхода к сущности дефиниции «мультинациональная компания», учитывающего только географические особенности ведения бизнеса на международном уровне. Согласно данному подходу компания становится мультинациональной, если она осуществляет свою деятельность более чем в одной стране мира, т. е. не только в стране, где компания зарегистрирована, но и в других странах. В то же время в рамках данного подхода Р. И. Кейвс и Дж. Х. Даннинг [8; 12] предпочитают использовать дефиницию «мультинациональное предприятие» вместо «мультинациональная компания», четко указывая сферы деятельности компании (производство и нематериальные услуги), что значительно сужает их трактовку данной дефиниции.

Точка зрения достаточно близкая к данному подходу, который учитывает только географические особенности ведения бизнеса на международном уровне, отражена в следующих работах [2; 3; 5; 11; 21; 23; 26; 28]. Согласно мнению этих исследователей мультинациональную компанию можно

определить на основе географических особенностей размещения активов компании, т.е. мультинациональной является компания, которая имеет активы более чем, в одной стране. В то же время исследователи [3] в своем определении «мультинациональной компании» уточняют, что «объединение активов и ответственностей позволяют учитывать местные особенности», что свидетельствует о рассмотрении «мультинациональной компании» именно в кросс-культурном аспекте. Также, в рамках данного подхода С. Куллуван [26] указывает, что мультинациональной является компания, «которая имеет более 10% акционерного капитала или контрактного участия (контракты на управление, франчайзинг и лизинговые соглашения) в более чем одной стране».

Следующим подходом к определению сущности «мультинациональной компании» по мнению ряда ученых [13; 16; 18; 32] является подход, основанный на наличии у компании прямых инвестиций в иностранные активы. В рамках данного подхода исследователи [1; 13; 16; 32] считают, что мультинациональной является компания, которая имеет иностранные инвестиции и осуществляет деятельность, связанную с приростом добавленной стоимости более чем одной стране.

Еще один подход к определению сущности «мультинациональной компании» основывается на наличии кросс-культурных взаимодействий как внутри компании [4; 22; 24; 27] так и во внешней среде [7; 9].

В целом, ключевым по нашему мнению, в определении сущности дефиниции «мультинациональная компания», является позиция Х. Перлмуттера [29], который утверждает, что при определении мультинациональности компании недостаточно единого критерия, а также количественных показателей, таких как доля иностранного капитала и пр. Необходимо рассматривать компании в трех ключевых направлениях:

- 1) географическом – деятельность компании за пределами одной страны;
- 2) кросс-культурном – наличие кросс-культурных взаимодействий во внутренне и внешней среде компании;
- 3) функциональном – наличие иностранных активов.

Также не существует единой точки зрения о том, какая форма собственности и размер бизнеса наиболее характерен для мультинациональной компании. Так, согласно точке зрения ряда ученых [4; 9; 10; 22; 24; 29] это может быть любая компания, независимо от формы собственности и размера, которая осуществляет свою деятельность за пределами своей страны. Также исследователи Дж. Х. Даннинг и М. Лундан [13] отмечают, что мультинациональными могут быть как государственные, так и частные компании.

В своем исследовании ученый Л. Енгвел [15] доказывает, что современные университеты также могут быть мультинациональными компаниями при наличии активной международной деятельности в этих университетах.

Одной из основных концепций, которые в рамках которой осуществляют свою управленческую деятельность именно мультинациональные компании, является кросс-культурный менеджмент. Поскольку именно кросс-культурный менеджмент используется многонациональными компаниями для решения проблем, возникающих в процессе кросс-культурного взаимодействия как в рамках внутренней среды компании (взаимодействие между сотрудниками компании), так и во внешней среде (взаимодействие между сотрудниками и контрагентами компании).

Согласно точке зрения ученых Дж. Гребликайте и Р. Даугелиене [17] кросс-культурный менеджмент – это новый тип управления, учитывающий культурные различия персонала в процессе управления, который используется для повышения эффективности коммуникаций как внутри компании, так и в ее международных отношениях.

Д. Томас, Ф. Стейси в своей работе [33] выделяют следующие основные кросс-культурные проблемы мультинациональных компаний:

- 1) управление культурой в рамках международного бизнеса;
- 2) разнообразие в управленческих системах в зависимости от вида деятельности, размера, основных целей и страны размещения компании;

- 3) различия в стандартах работы в разных странах;
- 4) особенности национальной этики в бизнесе каждой страны.

Ученые Д. Томас, Ф. Стейси [33] считают, что одной из основных задач кросс-культурного менеджмента является прежде всего устранение кросс-культурных барьеров. В то же время еще одной задачей кросс-культурного менеджмента является избежание образования таких барьеров в деятельности мультинациональных компаний.

Руководители и подчиненные являются частью национальных сообществ. Поэтому, как отмечают в своей работе Г. Хофстеде и Г. Дж. Хофстеде [20], чтобы понять основу поведения сотрудников, руководители должны знать и понимать национальную специфику этих сотрудников. Именно эти знания необходимы для понимания методов и процедур, характерных стилю управления, используемому в данной стране.

Наиболее известными национальными стилями управления являются американский, европейский, китайский и японский. Однако современные теории управления не учитывают особенности организационной культуры компаний в разных странах и национальную культуру сотрудников. Как отмечает Г. Хофстеде [19], использование стиля управления, присущего одной культуре может быть неэффективным в другой, а теории управления всегда должны быть междисциплинарными.

Результаты исследования, проведенного Р. Квинном [30] показали что, ни один стиль управления не эффективен во всех культурах, а эффективность управления зависит, прежде всего от менеджеров, которые способны управлять в кросс-культурной среде.

**Выводы.** Таким образом, в результате систематизации и анализа подходов к сущности дефиниции «мультинациональная компания» выделено три основных подхода к данной дефиниции: географический; кросс-культурный и функциональный. Выявлено, что мультинациональной может быть компания любой формы собственности и размера. Мультинациональность может быть присуща даже университетам, при условии их активной международной

деятельности. Основной концепцией управления мультинациональной компанией является кросс-культурный менеджмент, в рамках которого мультинациональные компании решают свои основные кросс-культурные проблемы. Для эффективного управления мультинациональной компании необходимы менеджеры, которые способны управлять в кросс-культурной среде. Дальнейшими исследованиями в данном направлении станет разработка практических рекомендаций по управлению персоналом в мультинациональной компании.

### **Список использованных источников**

1. Гриффин Р. Международный бизнес. / Р. Гриффин, М. Пастей. – СПб. : Питер, 2006. – 1088 с.
2. Киреев А. П. Международная экономика. В 2-х ч. – Ч. I. Международная микроэкономика: движение товаров и факторов производства. Учебное пособие для вузов. / А. П. Киреев. – М.: Изд-во «Международные отношения», 1997. – 416 с.
3. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент. / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
4. Bartlett C. Managing across borders: the transnational solution. / C. Bartlett, S. Ghoshal. – London: Century Business, 1989. – 270 p.
5. Buckley P. J. A critical view of theories of the multinational enterprise. / P. J. Buckley. In The Economic Theory of Multinational Enterprise. – London: The Macmillan Press, 1985. – P. 1-19.
6. Business dictionary. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessdictionary.com/definition/multinational-corporation-MNC.html>.
7. Callum T. great things about working in a multinational and multicultural. / T. Callum. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iamexpat.nl/career/employment-news/6-great-things-about-working-multinational-and-multicultural-company>.



8. Caves R. Multinational enterprise and economic analysis. / R. Caves. – Cambridge: Cambridge University, 1982. – 322 p.
9. Collings D. Human resource management: a critical approach. / D. Collings, G. Wood. – London: Taylor & Francis Group, 2009. – 312 p.
10. Cullen J. Multinational Management: A Strategic Approach. / J. Cullen, K. Parboteeah. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/40941202>.
11. Dunning J. H. The determinants of international production. / J. H. Dunning // Oxford Economic Papers. – 1973. – №25. – P. 289-335.
12. Dunning J. H. Multinational Enterprises and the growth of services: some conceptual and theoretical issues/ J. H. Dunning // The Service Industries Journal– 1989. – №9(1). – P. 5.
13. Dunning J. H. Multinational Enterprises and the Global Economy. / J. H. Dunning, S. M. Lundan. – Northampton: Edward Elgar Cheltenham, 2008. – 946 p.
14. Encyclopædia Britannica. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.britannica.com/topic/multinational-corporation>.
15. Engwall L. The university: a multinational corporation? / L. Engwall. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.portlandpress.com/pp/books/online/univmark/084/0009/0840009.pdf>.
16. Fayaz A. S. A Critical Review of Multinational Companies, Their Structures and Strategies and Their Link with International Human Resource Management. / A. S. Fayaz, M. Y. Rosman, H. Altaf, H. Jawad. // Journal of Business and Management (IOSRJBM). – 2012. – Volume 3, Issue 5 (Sep.-Oct.) – P. 28-37.
17. Greblikaite J. The growing need of cross-cultural management and ethics in business. / J. Greblikaite, R. Daugeliene. // European Integration Studies. – 2010. – No. 4. – P. 148-152.

18. Hines A. Get Your International Business Terms Right. / A. Hines. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbsnews.com/news/get-your-international-business-terms-right/>.
19. Hofstede G. Cultural constraints in management theories. / G. Hofstede. // The Executive. – 1993. – No. 1(7). – p. 81-94.
20. Hofstede G. Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu. / G. Hofstede, G. J. Hofstede. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007 – 408 p.
21. Hood N. The Economics of Multinational Enterprise. / N. Hood, S. Young. – London: Longman, 1979.– 432 p.
22. Huebsch R. Global Company Vs. a Multinational Company. / R. Huebsch. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://smallbusiness.chron.com/global-company-vs-multinational-company-35107.html>.
23. Investopedia. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>.
24. John P. Human resource management in multinational enterprises. / P. John, K. Kidger. – Salford: University of Salford, 1999. – 290 p.
25. Kamminga M. T. Multinational Corporations in International Law. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199796953/obo-9780199796953-0049.xml>.
26. Kuşluvan S. Multinational Enterprises in Tourism: A Case Study of Turkey. / S. Kuşluvan. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/265163991>.
27. Multinational corporation. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www2.econ.iastate.edu/classes/econ355/choi/mul.htm>.
28. Multinational Corporations in World Development. – New York: United Nations, 1988. – 70 p.

29. Perlmutter H. V. The tortuous evolution of the multinational corporation. / H. V. Perlmutter. // Columbia Journal of World Business. – 1969. – № 4. – P. 9-18.
30. Quinn R. E. Beyond Rational Management. / R. E. Quinn. – San Francisco: Jossey-Bass, 1991. – 224 p.
31. Soni S. Essay on the Meaning and Definition of Multinational Company. / S. Soni. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.preservearticles.com/2012010319696/essay-on-the-meaning-and-definitionof-multinational-company.html>.
32. Spero J. The Politics of International Economic Relations. / J. Spero, J. Hart. – London: Thompson Wadsworth, 2003. – 430 p.
33. Thomas D. C. Cross Cultural Skills and Abilities: From Communication Competence to Cultural Intelligence. In The Handbook of Cross-Cultural Management Research. – Thousand Oaks, CA: Sage, 2008. – P. 201-208.
34. World Investment Report 2016. United Nations Conference on Trade and Development. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [worldinvestmentreport.org](http://worldinvestmentreport.org).