

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

Багишвили Г., Тевдорадзе М., Лолашвили Н.,
Лобжанидзе Л., Апциаури Д.

Грузинский Технический Университет

Резюме

Современное общество характеризуется все более активным созданием транснациональных корпораций (ТНК), которые в настоящее время, фактически, являются носителями прогресса. ТНК разворачивают свою деятельность в различных странах, отличаются крупным производством и выпуском продукции. Исходя из масштабов деятельности процесс управления ТНК должен отличаться гибкостью и оперативностью, а указанные свойства вытекают из организационной структуры. С учетом специфики своих размеров и методов управления, ТНК применяют различные организационные формы и претерпевают определенные изменения в зависимости от фазы развития. В данной статье рассмотрены определение и основные характеристики транснациональных корпораций, представлены основные организационные структуры управления, проведен их сравнительный анализ. Приведены глобальные и региональные структуры ТНК. Рассмотрены фазы развития ТНК и соответствующие изменения в организационной структуре. Охарактеризована тенденция развития ТНК.

Ключевые слова: транснациональные компании и корпорации. Типы предприятия. Организационные структуры

1. Введение

Под транснациональной компанией (ТНК) принято понимать предпринимательское объединение, зарегистрированное в одной из стран и действующее на территории многих других стран посредством зарубежных филиалов, либо дочерних предпринимательских фирм. Обычно удельный вес заграничной деятельности ТНК в общем объеме реализации ею товаров и услуг намного превышает 50%.

Сегодня транснациональными являются практически все крупнейшие и известнейшие предпринимательские фирмы Западной Европы, США, Юго-Восточной Азии – точнее, трудно найти крупную зарубежную фирму, тем более корпорацию, которая бы не вела свою деятельность в разных странах, на разных континентах. Так, знаменитая швейцарская фирма Нестле, производящая продукты питания, реализует 98% своих товаров через свои иностранные филиалы. В крупнейших американских фирмах Форд моторз, Экссон, Мобил, Стандарт ойл, Истмэн -Кодак, Проктэр энд Гэмбл удельный вес реализации, приходящийся на иностранные филиалы составляет от 68 до 89%. Японские компании Сони, Панасоник, Акаи производят телевизоры, видеомагнитофоны и видеокассеты, а компании Тойота, Ниссан, Хонда выпускают автомобили не только в Японии, но также в Корее, странах Арабского Востока, в Юго-Восточной Азии и даже в США. При этом в последнее десятилетие японские фирмы импортировали в страну своей юрисдикции из Юго-Восточной Азии больше цветных телевизоров, чем экспортировали их из Японии. Компания Cannon, например, производит 70% своих видеокамер и фотоаппаратов в Тайване, Малайзии и Китае. Доход от зарубежной деятельности корпорации IBM (доходы от продаж, технических услуг, программного обеспечения, финансовых услуг, лизинга и рентинга) в конце 90-х годов прошлого века составлял 64,8% всего годового дохода корпорации.

На современном этапе стратегия транснациональных корпораций характеризуется стремлением к образованию сетей внутрифирменных связей регионального, а нередко и глобального масштаба, в рамках которых интегрируются научные исследования и разработки, материальное обеспечение, производство, распределение и сбыт. Проявляется, в частности, тенденция к распространению инновационной активности транснациональных корпораций, которая ранее базировалась в материнских фирмах, в принимающие страны. Происходит это путем создания в других странах научно-исследовательских центров и технологических парков,

а также поглощением местных фирм с высоким инновационным потенциалом. По данным международной статистики удельный вес инноваций, приходящихся на зарубежные филиалы транснациональных корпораций постоянно растет.

В связи с указанным интересным становится вопрос организационных структур ТНК, поскольку от них значительно зависит эффективность ТНК.

2. Основная часть

В деятельности ТНК важное значение имеет выбора способа осуществления предпринимательской деятельности за рубежом. В свою очередь, от этого зависит и организационная структура ТНК. Встречаются три способа осуществления такой деятельности и, соответственно, *три технологии формирования ТНК*, а именно:

- через создание зарубежных филиалов, не имеющих прав юридического лица, и управление ими (рис.1);
- через учреждение или приобретение дочерних компаний и управление ими с помощью контрольного пакета акций;
- через применение обоих названных выше технологий одновременно в форме холдингово-пирамидального предпринимательского объединения; это наиболее распространенная сегодня технология предпринимательской деятельности ТНК.



Рис.1. Сеть филиалов транснациональной компании

Вторая и третья технологии создания транснациональных компаний базируется на холдингово-пирамидальных предпринимательских объединениях. Использование указанных технологий превращает ТНК в *транснациональную корпорацию*. Имущественная основа транснациональных корпораций формируется в результате прямого инвестирования мажоритарным акционером финансовых ресурсов в уставные капиталы тех иностранных предпринимательских фирм, которые данный акционер намерен превратить в свои дочерние компании. Таким образом, указанные технологии позволяют выстроить многоуровневую международную пирамиду, вершиной которой, в конце концов, окажется транснациональный холдинг.

Для управления совокупностью дочерних фирм, расположенных в определенной части света, холдинг (материнская компания) транснациональной корпорации может создать базовые региональные субхолдинги (их также называют оперативно-холдинговыми компаниями) в качестве держателя акций дочерних фирм, действующих в данном конкретном регионе. К примеру, основным базовыми региональными субхолдингами транснациональной корпорации IBM являются пять отделений компании IBM World Trade Corporation, деятельность которых сосредоточена соответственно в Европе, Канаде, Латинской Америке, Южной Африке и Тихоокеанском бассейне.

Многие транснациональные компании накопили огромный опыт организационного развития. Транснациональные компании добиваются успехов в управлении зарубежными предприятиями, сочетая международную интеграцию производства и локальную гибкость управления. Они опираются на взаимозависимость ресурсов и функции подразделений

организации; набор эффективных интеграционных механизмов их взаимодействия; мощную корпоративную поддержку и хорошо продуманную стратегию управления в глобальном масштабе. Транснациональные компании достигают такой взаимозависимости между их подразделениями, поощряя распределение между ними не только потоков материальных ресурсов, готовой продукции и капитала, но и опыта и знаний. Развитие рынков на транснациональной основе во многом зависит от уровня профессионализма руководителей, способных управлять интегрированным производством мирового масштаба.

В мировой литературе по организации и управлению проводятся различия между многонациональными, глобальными, международными и собственно транснациональными компаниями. Суть этих различий представлена в таблице 1.

Основные различия между компаниями

Таб.1

Тип компании	Основные характеристики
Многонациональная	Правление определяет финансовую политику, но в то же время предоставляет дочерней компании значительную автономию при разработке стиля управления и при решении местных производственных и рыночных проблем
Глобальная	Централизует свою стратегическую, управленческую и маркетинговую политику. Выгода достигается за счет экономии на масштабе и деятельности на глобальном уровне. Продукция разрабатывается для удовлетворения потребностей целого ряда стран. Специфические местные потребности нередко игнорируются
Международная	Правление сохраняет значительный контроль над системами управления дочерней компании и маркетинговой политикой, но в меньшей степени, чем в глобальной компании. Продукция и технологии разрабатываются для внутреннего рынка, распространяются на другие страны со схожими рыночными характеристиками, затем распространяются повсюду. Гибкое управление жизненным циклом продукции
Транснациональная	Сочетает свойства многонациональной, глобальной и международной компаний. Продукты должны быть конкурентоспособны в мировом масштабе, однако видоизменяются и адаптируются в соответствии с требованиями местных рынков. Наряду с централизацией одних ресурсов в главном правлении другие ресурсы распределяются среди дочерних компаний и интегрируются в результате их взаимодействия

По типу предприятия транснациональные корпорации, как правило, представляют собой многоотраслевые тресты и концерны. Головная компания выступает оперативным штабом корпорации. На базе широкомасштабной специализации и кооперирования она осуществляет технико-экономическую политику и контроль над деятельностью заграничных компаний и филиалов.

В последнее время в структуре транснациональных корпораций происходят существенные изменения, главные из которых связаны с осуществлением так называемой комплексной стратегии. В целом, стратегия транснациональных корпораций основана на глобальном подходе, предусматривающем оптимизацию результата не для каждого отдельного звена, а для объединения в целом. Ну а комплексная стратегия заключается в децентрализации управления международным концерном и значительном повышении роли региональных управленческих структур. Такая политика стала возможной благодаря достижениям техники в области связи и информации, развитию национальных и международных банков данных, повсеместной компьютеризации. Она позволяет транснациональным корпорациям координировать производственную и финансовую активность зарубежных филиалов и дочерних фирм. Комплексная интеграция в рамках транснациональных корпораций требует и комплексной организационной структуры, которая выражается в создании региональных систем управления и организации производства.

Что касается управления - организационные структуры управления транснациональными корпорациями прямо связаны с их существенными характеристиками.

Транснациональные корпорации одного типа, несмотря на обширную сеть зарубежных филиалов, представительств и дочерних фирм, имеют определенную страну базирования или страну официальной юридической регистрации головного офиса. Высший управленческий состав компании наделен полномочиями по осуществлению контроля за всей "пирамидой" компании, в том числе за ее зарубежными подразделениями. Это придает системе **управления жестко централизованный характер**.

С усилением процессов децентрализации управления в национальных компаниях транснациональные корпорации также пытаются внедрять новые методы управления, делегируя часть прежних функций высшего уровня своим зарубежным подразделениям, в особенности это происходит в области оперативного управления. В децентрализованных транснациональных корпорациях основным хозяйственным звеном становятся так называемые центры прибыли, или автономные подразделения, ведущие самостоятельный учет соотношения произведенных затрат и выручки от реализации продукции, товаров, услуг своего подразделения. В ряде случаев осуществляется разделение структуры управления по стратегическим хозяйственным центрам, в которых (помимо перечисленных выше функций контроля) осуществляется также стратегическое планирование развития данного подразделения с учетом анализа динамики рынка, конкурентоспособности продукции, маркетинговых исследований и т. д.

Децентрализация управления вызвала сокращение финансово-экономического контроля со стороны высшего звена и повышение маневренности зарубежных подразделений в принятии решений. Несмотря на это, централизация управления, существовавшая в течение многих лет, привела к тому, что многие транснациональные корпорации имеют по-прежнему четко выраженную вертикальную структуру управления с жесткой иерархичностью и делегированием полномочий от высшего звена управления к низшему. Вертикальная интеграция позволяет транснациональным корпорациям управлять как основной деятельностью компании, так и связанными с ней сферами интересов преимущественно на технологически последовательных стадиях производства.

Необходимость **диверсификации производства**, внедрения в новые сферы деятельности вызвала изменения в структуре управления ряда транснациональных корпораций. В компаниях стала успешно внедряться матричная структура управления. При этом ряд транснациональных корпораций счел эту форму управления излишне громоздкой, что побудило к возврату к более простым формам вертикального и горизонтального соподчинения.

Исходя из вышесказанного можно выделить следующие типы транснациональных корпораций:

- *горизонтально интегрированные* корпорации с предприятиями, выпускающими большую часть продукции. Например, производство автомобилей в США или сеть предприятий «Fast Food» (**горизонтальная структура**) (рис.2-а);

- *вертикально интегрированные* корпорации, объединяющие при одном собственнике и под единым контролем важнейшие сферы в производстве конечного продукта. В частности, в нефтяной промышленности добыча сырой нефти часто осуществляется в одной стране, рафинирование - в другой, а продажа конечных нефтепродуктов - в третьих странах (**вертикальная структура**) (рис.2-б).

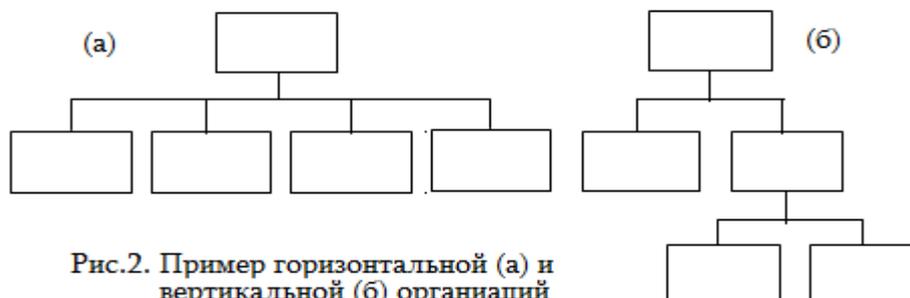


Рис.2. Пример горизонтальной (а) и вертикальной (б) организаций

- *диверсифицированные* транснациональные корпорации, которые включают в себя национальные предприятия с вертикальной и горизонтальной интеграцией (**матричная структура**, рис.3). Типичным примером корпорации такого типа является шведская корпорация Nestle, имеющая 95% своего производства за рубежом и занятая ресторанным бизнесом, производством продуктов питания, реализацией косметики, вин и т.д. Число таких компаний в последние годы быстро растет.

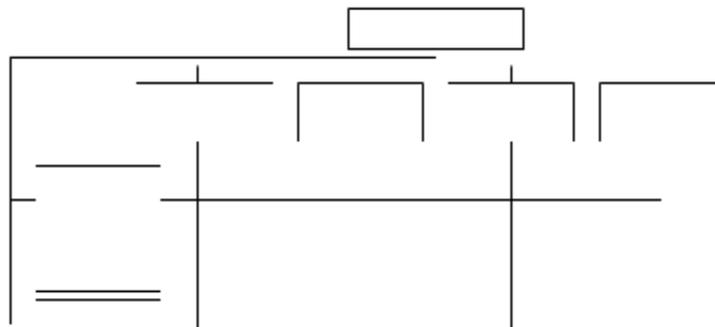


Рис.3. Пример матричной организации

Мы уже упомянули, что ТНК носят глобальный характер, поэтому они применяют глобальные управленческие структуры. В зависимости от конкретных особенностей ТНК применяют **следующие виды глобальных управленческих структур**: международное отделение; международное отделение, выделяемое в отдельную дочернюю фирму (такая схема принята в IBM); функциональные (линейные) отделения; отделения по виду выпускаемой продукции; региональные отделения.

Можно отметить, что среди американских корпораций наиболее распространена структура, характеризующаяся наличием международного отделения, которое может входить наряду с другими подразделениями в состав головной родительской корпорации или может быть выделено в отдельную фирму. Это объясняется тем, что централизованное управление основными предприятиями на внутреннем рынке и всеми филиалами за границей раздельно по функциям, видам производимой продукции и регионам и связано с большими трудностями, поскольку требует объединения управления операциями на внутреннем и внешнем рынках в одном подразделении под единым руководством. Здесь необходимо отметить, что найти руководителей, хорошо знающих не только функциональные тонкости, но и весь комплекс проблем, относящихся к деятельности каждого заграничного филиала, учитывая масштаб операций, крайне затруднительно. Именно поэтому международные операции и выделяются в отдельный блок (международное отделение). Внутри такого отделения управление строится по функциям, виду выпускаемой продукции, географическому признаку (по странам или регионам).

Вместе с этим в ТНК широко развиты и региональные подразделения. В связи с этим можно отметить, что деятельность транснациональной компании строится на основе взаимодействия ее подразделений. Принципиально важно, чтобы ТНК расширяла практику приглашения потенциальных руководителей высшего звена из своих дочерних компаний и не ограничивалась рамками рынка труда страны размещения главного правления. Управляющий, который уверенно себя чувствует в ситуации неопределенности, способен лучше справиться с неоднозначностью решения проблем транснационального управления. Он должен уметь общаться с людьми, слушать собеседника и учиться у других, уметь принимать решения при отсутствии контроля сверху. Управляющий не должен быть связанным коллективным внутригрупповым или внегрупповым мышлением, если это ограничивает его способность взаимодействовать с другими филиалами на равноправной основе.

Региональные системы управления подразделяются на три основные вида:

- *главные региональные управления*, ответственные за все виды деятельности концерна в соответствующем регионе. Они наделены всеми правами по координации и контролю деятельности всех филиалов в соответствующем регионе (например, главное региональное управление американского концерна «General motors» по координации деятельности филиалов в Азии и Океании расположено в Сингапуре);

- *региональные производственные управления*, координирующие деятельность предприятий по линии движения продукта, т.е. соответствующей производственной цепочке. Такие управления отвечают за обеспечение эффективной деятельности соответствующих предприятий, бесперебойное функционирование всей технологической цепочки, подчинены непосредственно главному региональному управлению концерна. Они нацелены на развитие эффективных видов производств, новых моделей и товаров (например, корпорация «Hewlett-Packard» в начале 90-х гг. по этой причине переместил свои производственные управления по ряду лидирующих продуктов из США в Европу);

- *функциональные региональные управления* обеспечивают специфические виды деятельности концерна: сбыт, снабжение, обслуживание потребителей после продажи им товара, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и т.д. Эти управления ответственны за результаты деятельности всех соответствующих структур в региональном или глобальном плане.

В заключение можно охарактеризовать процесс преобразования структур ТНК в зависимости от фаз развития. На основе изучения организационных изменений в структуре ТНК, можно выделить три типичных фазы развития.

Первая фаза. Размер фирмы небольшой, она управляется одним менеджером. В связи с отсутствием других основных управленческих уровней успех деятельности всей фирмы в значительной степени зависит от его личных способностей и активности. Однако по мере роста фирмы возникает необходимость передачи президентом части управленческих функций на более низкий уровень, поскольку он один не в состоянии справиться с возрастающим объёмом работы. В фирме создаются функциональные отделы: по производству продукции, продажам, финансам и т.д. Каждый из управляющих этими отделами подчиняется непосредственно президенту фирмы. Подобное структурное изменение рассматривается как начало второй фазы развития фирмы. Как правило, в этот переходный период фирма продолжает оставаться относительно небольшой и производит ограниченную номенклатуру продукции.

Вторая фаза. Структура второй фазы позволяет фирме обеспечить значительный рост за счёт увеличения производства продукции и организации её сбыта в пределах внутреннего рынка. Развитие структуры приводит к разделению каждого функционального отдела на несколько подразделов или групп. Однако новая структура, несмотря на увеличение уровней управления, оставляет неизменным основной заложенный в ней принцип функциональной ответственности. Главную особенность второй фазы развития фирмы с управленческой точки зрения составляет то, что менеджер фирмы и функциональные отделы продолжают оставаться основными элементами схемы управления.

Фирмы, находящиеся на второй стадии развития, часто производят продукцию одной номенклатуры и поэтому сохраняют стабильность операций. Рост фирм происходит, как правило, в результате вертикальной интеграции. Например, сталелитейная компания становится владельцем железорудных рудников. Такое расширение не нарушает сложившихся связей между функциональными подразделениями фирмы.

Структура второй фазы развития фирмы, как отмечают сторонники стадийного развития, может быть чрезвычайно эффективна с точки зрения рационального использования ресурсов фирмы и координации функций. Однако, по их мнению, такие фирмы испытывают серьёзные трудности в развитии новых направлений из-за недостатка высококвалифицированных генеральных управляющих, способных организовать производство новых видов продукции.

Третья фаза. Добавление производственных линий для выпуска новых видов продукции или выход на новые рынки нарушает сложившееся равновесие структуры. Оперативные подразделения, не обладая достаточной компетенцией, не могут принимать решения по целому ряду вопросов и направляют их генеральному управляющему. Последний, будучи не в состоянии решать все вопросы сам, вынужден произвести радикальные изменения в структуре управления фирмы с тем, чтобы изменённая структура соответствовала новым условиям. Решение фирмы о введении новой структуры управления может рассматриваться как начало третьей фазы (стадии) развития фирмы.

Сторонники концепции фазного перехода выделяют несколько аспектов, характеризующих различия между второй и третьей стадиями развития корпорации. Во-первых, организация производственного отделения на третьей стадии как бы копирует структуру всей фирмы на второй её стадии. Во-вторых, каждое отделение рассматривается как центр прибылей, что позволяет оценивать эффективность его деятельности отдельно от деятельности других отделений. В-третьих, функции президента на третьей стадии существенно изменяются: он почти не занимается координацией повседневной деятельности подразделений и сосредоточивает основное внимание на стратегии развития корпорации и на достижении баланса между её различными отделениями. В-четвёртых, на второй стадии определяющим является различие в функциях между структурными элементами схемы корпорации, а на третьей – различие в выпускаемой продукции. В-пятых, структура третьей стадии предусматривает наличие в центральной конторе нескольких отделов и групп, осуществляющих планирующие, контрольные, информационные и консультативные функции, относящиеся к деятельности всей корпорации в целом.

Подобная структура в диверсифицированной корпорации позволяет увеличивать или уменьшать число производственных отделений без какого-либо влияния на работу остальных. Из этого следует, что структура третьей стадии даёт возможность корпорации настолько широко диверсифицировать свою производственную деятельность, что она может оперировать в нескольких различных отраслях промышленности одновременно.

3. Заключение

Быстрый рост прямых иностранных инвестиций, выход технологического разделения труда за пределы фирм, отраслей и национальных границ сопровождается появлением гигантских международных научно-производственных комплексов с филиалами в разных странах и на разных континентах. Транснациональные корпорации превращают мировую экономику в международное производство, обеспечивая ускорение научно-технического прогресса во всех его направлениях - технический уровень и качество продукции, эффективность производства, совершенствование форм менеджмента, управления предприятиями. Они действуют через свои дочерние предприятия и филиалы в десятках стран мира по единой научно-производственной и финансовой стратегии, формируемой в их «мозговых трестах», обладают громадным научно-производственным и рыночным потенциалом, обеспечивающим высокий динамизм развития.

Современная перестройка управления транснациональными корпорациями непосредственно связана с развитием науки и техники, и в первую очередь - с компьютеризацией функций внутри компании. Использование электронной почты, электронной передачи данных и других современных технологий позволяет гибко и активно управлять глобальными процессами в компании, давая возможность вместе с тем осуществлять маневренное оперативное управление на местах. Организационные формы управления транснациональными корпорациями изменяются в процессе адаптации к новым условиям хозяйствования.

Литература:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы Менеджмента. М., „Дело“, 2004
2. Милгром П., Робертс Д. Экономика, Организация и Менеджмент. С-т Петербург, „Экономическая Школа“. 2004
3. Шикин Е.В., Чхартишвили А.Г. «Математические методы и модели в управлении» М., „Дело“. 2002
4. Аллен Р.Коэн. MBA по Менеджменту. М., „Альпина Бизнес Букс“. 2004
5. Трояновский В. Математическое моделирование в менеджменте. М., „РДЛ“2003г.

**ტრანსნაციონალური კომპანიების ორგანიზაციის
თავისებურებანი**

გიორგი ბალიშვილი, მედეა თევდორაძე, ნინო ლოლაშვილი,
ლილი ლობჯანიძე, დოდო აფციაური
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

რეზიუმე

თანამედროვე საზოგადოება ხასიათდება ტრანსნაციონალური კორპორაციების (ტნკ) აქტიური შექმნით, რომლებიც თანამედროვე საზოგადოებაში წარმოადგენს პროგრესის მატარებლებს. ტნკ-ები თავის საქმიანობას აწარმოებს სხვადასხვა ქვეყნებში, გამოირჩევა მსხვილი წარმოებით და მასშტაბური პროდუქციის გამოშვებით. საქმიანობის მასშტაბებიდან გამომდინარე ტნკ-ს მართვის პროცესი უნდა გამოირჩეოდეს ოპერატიულობითა და მოქნილობით, ხოლო მითითებული თვისებები გამომდინარეობდეს ორგანიზაციული სტრუქტურებიდან. ამასთან ერთად უნდა აღინიშნოს, რომ ტნკ-ები იყენებს განსხვავებულ ორგანიზაციულ ფორმებს და განიცდის გარკვეულ ცვლილებებს განვითარების ფაზის მიხედვით. სტატიაში განხილულია ტნკ-ს განმარტება და ძირითადი მახასიათებლები, წარმოდგენილია მათი ძირითადი ორგანიზაციული სტრუქტურები, ჩატარებულია მათი შედარებითი ანალიზი. დახასიათებულია გლობალური და რეგიონალური მართვის სტრუქტურები. აღწერილია ტნკ-ს განვითარების ფაზები და შესაბამისი ცვლილებები სტრუქტურაში. დახასიათებულია ტნკ-ების განვითარების ტენდენციები.

SPECIFICS OF ORGANIZATION OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS

Baghishvili Giorgi, Tevdoradze Medea, Lolashvili Nino,
Lobjhanidze Lili, Apciauri Dodo
Georgian Technical University

Summary

Modern society is characterized with increasingly active creation of transnational corporations (TNCs). TNCs' are developing their activity in different countries, they differ by huge production sizes and big amount of products. Depend on the size of production the process of management of TNC must be efficient and flexible, but all these depends on structure of organization. It is necessary to note that TNCs use different organizational forms and change them during own development. In the given article definition of TNC and main characteristics are discussed. Main organizational structures of TNC and its comparative analysis are presented. In the article, Characterization of global and regional structures of management, phrases of development and corresponding changes in the organizational structure of TNCs are described.