

Фань Чао

студент

Московский педагогический государственный университет

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ТНК

Аннотация. *Современные ТНК, их деятельность, организационные формы и специфика управления являются предметом научного интереса целого ряда исследователей. В данной статье дается описание организационной структуры ТНК. Раскрывается значение политики ТНК по объединению зарубежной сети под единым оперативным контролем и по созданию централизованных отделов всех зарубежных операций. В системе управления ТНК выделяются уровни – высший, средний и нижний менеджмент. На примере инновационной и кадровой политики раскрывается связь организационной структуры и управления ТНК.*

Ключевые слова: *материнская компания, филиал, ассоциированные компании, дочерние компании, международный менеджмент, внутрикорпоративное планирование, корпоративные университеты.*

Fan Chao

student

Moscow Pedagogical State University

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF TNC

Abstract. *Modern TNCs, their activities, organizational forms and specifics of management are the subject of scientific interest of a number of researchers. This article gives a description of the organizational structure of TNCs. It reveals the importance of TNC's policy to unite the foreign network under a single operational control and the creation of centralized departments of all foreign operations. In the management system of TNCs, levels are distinguished*

- top, middle and lower management. On the example of innovation and personnel policy the relationship between the organizational structure and management of TNCs is revealed.

Key words: *parent company, subsidiary, associated companies, subsidiaries, international management, internal corporate planning, corporate universities.*

В современных условиях основной движущей силой глобализации стали транснациональные корпорации (далее – ТНК). Современные ТНК в дополнение к существующему международному обмену товарами и услугами создали международное производство и финансовую сферу, способствовав превращению в основном локальных (межстрановых, региональных) международных экономических отношений в глобальные. В силу своей транснациональной структуры они могут извлекать выгоду из международных различий в деловом цикле, экономической политике, уровне налогов и таможенных пошлин, темпах инфляции, ставках заработной платы, производительности, номенклатуре спроса и т.д.

В общепринятом смысле организационные структуры ТНК описываются таким образом:

1) материнская компания (головной офис, головная компания, штаб-квартира, родительская компания) – выступает в качестве корпоративного распорядительного центра всей структуры ТНК. Именно в данном центре вырабатываются предложения и принимаются управленческие решения по ведению хозяйственной деятельности всей системы компаний, входящих в ТНК: по управленческому составу организации, корпоративному менеджменту, объединению, поглощению и ликвидации структурных частей и подразделений, осуществление деятельности по формированию долгосрочной производственной, инвестиционной и финансовой политики, экономической деятельности филиалов и ТНК в целом;

2) филиалы (отделения). Здесь надо особенно отметить и подчеркнуть, что филиалы не являются самостоятельными юридическими

лицами, они всецело и полностью принадлежат материнской компании. Филиалы могут быть созданы только другим юридическим лицом, при этом могут иметь отдельное имущество, руководство. Также филиалы выполняют функции головной компании или их часть и могут быть расположены вне места регистрации своего юридического лица.

3) ассоциированные компании – представляют собой такие подразделения, которые не принадлежат родительской компании. При этом особенностью является то, что головная компания участвует в управлении ассоциированной компанией;

4) дочерние компании – абсолютно, всецело контролируются родительскими компаниями через контрольный пакет акций. Дочерние хозяйственные общества характеризуются тем, что основная компания может определять управленческие решения дочерней компании. Не отвечают по долговым обязательствам родительской компании, вправе требовать возмещения основным обществом убытков, причиненных не по своей вине (см. рис. 1).



Рисунок 1. Организационные структуры ТНК

На заре своего развития зарубежные компании ТНК отдельно работали на внутренних рынках, и связывались с родительскими

компаниями исключительно сырьевыми поставками и итоговой финансовой (бухгалтерской) отчетностью. Дольше всего изложенная схема сохранялась в добывающих отраслях, в розничной торговле, а также в производстве потребительских товаров.

Но с вышеупомянутыми автономными предприятиями возникла следующая проблема: они не могли расширять свои операции и функционал с требуемой скоростью и, таким образом, не давали ТНК в полной мере пользоваться преимуществами внутрикорпоративного деления труда. Более того, попытки проведения единой финансовой и технической политики только усложняли ситуацию. В связи с этим ТНК начали проводить мероприятия по объединению зарубежной сети под единым оперативным контролем и по созданию централизованных отделов всех зарубежных операций. Ряд компаний, например, стали группировать свои зарубежные операции по региональному признаку (Западная и Центральная Европа, Африка, Азия, Латинская Америка, Австралия и др.). В основном новый иностранный отдел оформляется также как автономная корпорация.

Такая политика обеспечивает единое внутрикорпоративное и внутриотраслевое планирование внешнеэкономических операций, также позволяет совместить иностранные предприятия не только экономическими, но и технологическими связями (специализации и кооперации), централизовать их учет, отчетность, техническую политику, формирование цен, тактику конкурентной борьбы и др. То есть, использовать все преимущества международного разделения труда, быть активным участником международного разделения труда, кооперации и распределения мировых ресурсов¹.

¹ Крылова Е. М. Транснациональные корпорации: современные черты и направления развития // Актуальные исследования. 2020. №13 (16). С. 54-56. URL: <https://apni.ru/article/1015-transnatsionalnie-korporatsii-sovremennie>

Полномочия международных подразделений в корпорациях могут отличаться в зависимости от специфики деятельности самой ТНК. Во многих американских компаниях (Xerox Corporation, Eastman Chemical Company, Eastman Kodak Company, Ford Motor Company) международные отделения выполняют только управленческие функции, возглавляют региональные подразделения и осуществляют единую корпоративную политику. В иных компаниях международным отделениям предоставлена значительная самостоятельность: они вправе вести собственную оперативную деятельность и формировать прибыль от нее. Например, такую структуру имеет General Motors.

С точки зрения международного менеджмента систему управления ТНК можно разделить на следующие уровни:

- 1) высший менеджмент - Совет директоров, (Наблюдательный совет), Правления;
- 2) средний менеджмент - центральные административные органы, которые обеспечивают и контролируют работу всех подразделений ТНК;
- 3) нижний менеджмент - подразделения оперативно-хозяйственной деятельности в пределах отдельных структурных подразделений.

К функциям Совета директоров относится разработка общей политики компании. Правление занимается ее реализацией в практической деятельности. Совет директоров является избирательным органом, в компетенцию которого входит представление интересов акционеров. Возглавляет Совет директоров председатель. Правление также избирается акционерами, но в ряде случаев по большому счету они лишь воплощают решения Совета директоров. Президент компании обычно и есть Глава Правления. При Совете директоров существуют консультационные структуры, которые дают рекомендации и аналитические выводы, чем обеспечивают эффективное функционирование Совета. Возглавляют

корпорацию генеральный и исполнительный директора. Особое место в управлении принадлежит вице-президентам, контролирующим международную деятельность компании.

Необходимо принимать во внимание, что в различных странах исторически сформировались различные наименования высших органов организации. Например, во франкоязычных странах это Административный совет или Наблюдательный совет; в Швеции - Правление, которое переводится шведами на английском языке как Совет директоров; в американских, английских и японских компаниях - Совет директоров; в немецких компаниях используют название Наблюдательный совет.

В системе ТНК особое внимание уделяется принимаемым решениям о любых финансовых операциях. Эта важная сфера абсолютно полностью контролируется материнской компанией и предусматривает четкую систему регулярной финансовой отчетности зарубежных предприятий перед штаб-квартирой.

Также одной из важнейших функций штаб-квартир ТНК является внутрифирменное планирование. Оно осуществляется централизованно, то есть не для каждого филиала или дочерних организаций, а для всей ТНК в целом. Данная функция ориентирована на стабильное обеспечение «целевой нормы доходности» на капитал (ориентировочно на уровне 12-15%). Таким образом, общие корпоративные интересы в плане лидируют над местными, и некоторые зарубежные отделения могут быть даже «намеренно убыточными», если это необходимо для всей ТНК. Характерной особенностью, например, американской системы внутрифирменного планирования, является формулирование состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития компании,

которые пока не могут быть определены на начальном этапе планирования².

Во многих ТНК плановые директивы спускаются сверху филиалов. Особое место в этих планах занимает техническая политика, поскольку промышленное развитие, глобализация, прогресс являются для ТНК обязательным условием эффективного и успешного функционирования.

Сама техническая политика может быть при этом «защитной» (то есть новые технические прогрессивные решения принимаются только в крайнем случае) и «наступательной» (агрессивной). Обычно ТНК применяют оба эти варианта в сочетании друг с другом в определенной комбинации в зависимости от степени контроля над рынком.

Такая особая роль инноваций и технологий побуждает ТНК сосредоточивать научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в штаб-квартирах в странах базирования с целью полного самостоятельного контроля, а на зарубежные подразделения ложится задача приспособить новые товары к местным условиям.

Также одним из правил для ТНК является первоочередная эксплуатация новой технологии на собственных предприятиях в стране базирования. В противовес зарубежные рынки обеспечиваются новыми товарами через экспортные поставки. Только после этого новая технология передается их зарубежным филиалам под 100% контролем, затем наступает очередь совместных предприятий. И только потом эта технология по прошествии времени лицензируется другими зарубежными фирмами.

Не менее важным вопросом управления всей системой ТНК является ее кадровая политика. Для реализации всех стоящих перед ТНК задач в большинстве случаев привлекаются только высококвалифицированные

² Прокудин Д.А. К вопросу исследования отечественного и зарубежного опыта внутрифирменного планирования // Вестник МФЮА. 2018. №2. С. 127

опытные специалисты, даже если это требует существенных затрат на заработную плату. Интересным фактом является комплектование зарубежных филиалов в основном исключительно местными гражданами, при том что персонал материнской компании состоит из граждан страны базирования организации.

Для дополнительного образования, обучения, переподготовки и повышения квалификации своих сотрудников в настоящее время ТНК все чаще организуют собственную независимую систему обучения. Для преподавания в таких структурах приглашаются преподаватели вузов, высший менеджмент корпораций, а также привлеченные лекторы и преподаватели на платной основе. Это способствует конкретизации знаний и специализации работников в соответствии со стратегией развития компании.

Самые распространенные формы подобного обучения являются курсы повышения квалификации, тренинги и семинары. Такое образования все более эффективно с точки зрения конкретного практического и прикладного направления, чем и объясняется его популярность и востребованность.

Обладая достаточными финансовыми ресурсами, которые в несколько раз превышают бюджеты классических университетов, ТНК организуют собственные корпоративные университеты и академии. корпоративный университет представляет собой наиболее масштабную, сложную и прогрессивную образовательную структуру современных международных компаний³. Такие корпоративные университеты создаются в двух формах: путем объединения с традиционными университетами или путем формирования отдельной корпоративной структуры.

³ Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях А.Д.Чанько, А.В.Баснер // Российский журнал менеджмента. 2015. Том 13. № 3. С. 79

Использованные источники:

1. Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях А.Д.Чанько, А.В.Баснер // Российский журнал менеджмента. 2015. Том 13. № 3. С.79–110
2. Крылова Е. М. Транснациональные корпорации: современные черты и направления развития // Актуальные исследования. 2020. №13 (16). С. 54-56. URL: <https://apni.ru/article/1015-transnatsionalnie-korporatsii-sovremennie>
3. Прокудин Д.А. К вопросу исследования отечественного и зарубежного опыта внутрифирменного планирования // Вестник МФЮА. 2018. №2. С. 125-128/