

Тема 4. Структура, організація та внутрішня політика ТНК

1. Основні структури та форми організації ТНК.
2. Порівняльна характеристика організаційних структур управління. Критерії вибору структури управління ТНК
3. Сітьові структури ТНК.
4. Внутрішня та соціальна політика ТНК. Поняття філософії корпорації.

Основні терміни та поняття:

Організаційна структура ТНК. Фактори вибору структури управління. Функціональна структура управління. Регіональна структура управління. Матрична структура управління. Приклади застосування даних структур управління. Переваги і недоліки структур управління. Мережева організація ТНК. Всесвітня павутина. Транснаціональні стратегічні альянси. Стабільна, внутрішня та динамічна мережі. Внутрішня та соціальна політика ТНК. «Гуртки якості». «Програми якості трудового життя». Гуманізація праці. Демократизація на робочому місці. Філософія фірми. Етичні принципи. Японський менеджмент. Японський «колективізм». Американський індивідуалізм і підприємливість.

1. Для транснаціональних фірм одним з важливих чинників ефективності і конкурентоспроможності є вибір організаційної структури, адекватної:

- цілям і завданням фірми;
- умовам зовнішнього середовища їх діяльності. У сучасній теорії та практиці управління вважається, що стратегія фірми і вимоги зовнішнього середовища визначають структуру організації.

Найліпша структура та, яка дозволяє фірмі: 1) ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем; 2) доцільно і продуктивно спрямовувати зусилля своїх працівників; 3) задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю. Беручи до уваги специфіку функціонування ТНК, для них найважливішим аспектом вибору структури є специфіка і різноманітність національних ринків і взаємовідносини із зарубіжними фірмами.

У центрі уваги ТНК знаходяться такі проблеми, як співвідношення принципів централізації та децентралізації управління, співвідношення структури «за товарами», «за регіонами», «масштаби виробництва – структура». Розв'язуючи ці проблеми, передові ТНК керуються такими принципами створення ефективних організаційних структур:

- 1) структурні блоки повинні бути зорієнтовані на товари, ринок або споживача, а не на виконання функцій;
- 2) базовими блоками будь-якої структури повинні бути цільові групи фахівців і команди, а не функції та відділи;
- 3) необхідно орієнтуватися на мінімальну кількість рівнів управління та широку зону контролю;
- 4) кожний працівник повинен нести відповідальність і мати можливість для виявлення ініціативи.

Реалізуючи ці принципи, керівництво фірми змушене долати три перешкоди:

- 1) функціональні бар'єри (вони створюються внаслідок традиційного розподілу зобов'язань), притаманні ієрархічній структурі, яка була характерна для початкових етапів становлення ТНК;
- 2) неприйнятні масштаби;
- 3) надмірну кількість працівників функціональних служб- рівнів управління.

Вибір структури управління ТНК залежить від певних факторів. В основі формування структури управління компанії – необхідність розробки моделі, яка дає можливість максимізувати ефективність управлінської функції та діяльності компанії в цілому. Найважливішими аспектами, що беруться до уваги при розробці організаційної структури менеджменту ТНК, є:

1. Рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях. Якщо компанія займається певним бізнесом, то адекватна структура управління має ефективно координувати діяльність різних функціональних підрозділів.

2. Рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК. Транснаціональна компанія може займатися різними видами бізнесу, а саме: виробничою діяльністю, наданням фінансових послуг, мати власну збутову мережу. Тому структура управління ТНК повинна відображати ці особливості ведення

бізнесу і враховувати обмеження й можливості, які можуть виникати в межах компанії в цілому.

3. Рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій, які здійснює компанія на кожному з них. Наприклад, маючи виробничі потужності в певній країні, ТНК може експортувати свою продукцію в інші країни, в яких компанія здійснює лише збут через своє представництво. Потреба в підрозділах, які виконують різні функції в представництві певної країни, отже, залежить від виду операцій компанії на відповідному ринку. Ці операції можуть змінюватися від експортно-імпортних до виробництва й здійснення будівництва виробничих потужностей під ключ.

Функціональна структура управління ТНК

Функціональна організація компанії передбачає виділення підрозділів, які концентруються на певних функціональних сферах діяльності, таких, як дослідження та розробки, виробництво, маркетинг, фінанси та ін. При розробці та впровадженні стратегії компанії завдання головних менеджерів полягає у чіткій координації дій підрозділів, які вони очолюють (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Функціональна структура управління ТНК

Наведена структура управління не завжди відповідає характеру діяльності компанії, оскільки ТНК у виробничій діяльності нерідко використовують вертикальну інтеграцію. За такої інтеграції на кожній стадії виробництва – від переробки сировини до збуту готової продукції – існують значні відмінності у функціях, які виконує відповідний підрозділ. Тому останніми роками ТНК дедалі частіше використовують функціональну структуру управління, що базується на процесах. Такий підхід дає змогу реалізувати в рамках функціональної структури управління підхід до реалізації стратегічних завдань компанії з точки зору створення додаткової вартості на кожному етапі діяльності компанії (так званий підхід «value chain»).

Регіональна структура управління ТНК

Географічна експансія транснаціональних компаній, як правило, супроводжується еволюцією організаційних структур управління. Зміни в організаційній структурі, спричинені географічною експансією, відповідають завданням досягнення ефективного менеджменту підрозділів у різних країнах. Одним із головних етапів такої еволюції є виділення функцій, що централізовано координуються на рівні материнської компанії. Найважливіша функція головної (материнської) компанії – управління грошовими потоками, яке передбачає використання переваг, наданих законодавством у певній країні для мінімізації податків, хеджування від валютних ризиків, доступу до унікальних чи дешевих виробничих ресурсів. Через головний офіс ТНК традиційно координує дослідження та розробки, що потребують значних фінансових витрат. Результати таких робіт у майбутньому можуть бути використані для розширення виробничої діяльності та виходу на ринок з новими продуктами.

У різних регіонах функції підрозділів визначаються, виходячи, по-перше, з видів діяльності, якими вони повинні управляти; по-друге, з існуючих потреб координації роботи регіональних підрозділів з філіями компанії в інших країнах. Функції регіональних підрозділів формуються також під впливом особливостей ринку та специфічних завдань, з якими може стикатися компанія на певному національному ринку. Традиції та існуючі регулятивні норми приймаючих країн безпосередньо визначають функції регіональних підрозділів ТНК. Загальну схему регіональної структури ТНК зображено на рис. 4.2.

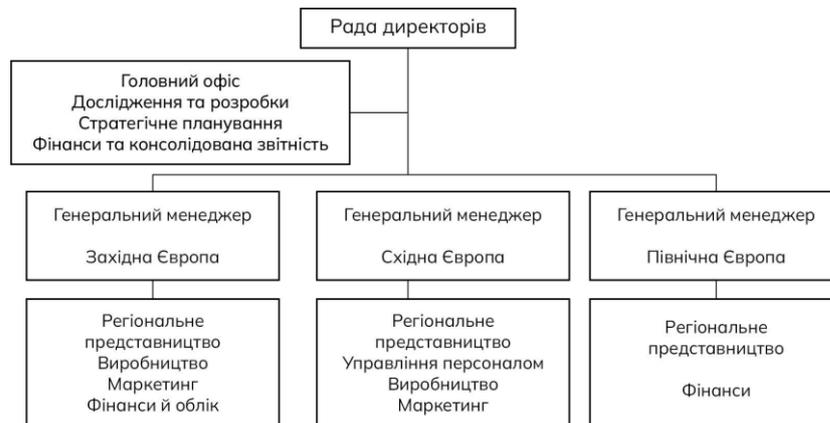


Рис. 4.2. Регіональна структура управління ТНК

Матрична структура управління ТНК

У межах матричної структури менеджменту організація процесу управління передбачає поєднання функціональних повноважень і повноважень керівників проектів або окремих видів бізнесу. Кожен вид діяльності чи проект здійснює група спеціалістів, які представляють різні функціональні підрозділи компанії, підзвітні як менеджеру відповідного функціонального підрозділу, так і керівникові проекту (або менеджеру, відповідальному за певний вид бізнесу) (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Матрична структура управління ТНК

Матрична структура управління особливо доцільна у диверсифікованій компанії, яка здійснює операції на багатьох національних ринках. Вона дає змогу управляти на основі визначення певних стратегічних видів діяльності, які уможливають реалізацію ключових компетенцій компанії. Водночас залученням до роботи над конкретними завданнями спеціалістів з різних функціональних підрозділів досягається як результативність їх праці в рамках певного стратегічного напрямку, так і високий професійний внесок, оскільки вони залишаються підзвітними своїм функціональним керівникам.

Прикладом застосування матричної структури є «Дженерал Електрик», «Сітібанк», «Боїнг» та інші ТНК з високим рівнем диверсифікації своєї діяльності та глобальними стратегіями розвитку.

2. На основі розглянутих головних рис різних структур управління ТНК можна виділити основні переваги та недоліки, які можуть виникати у процесі впровадження кожної з них.

Завдяки *функціональній структурі* управління компанія досягає чіткого зв'язку між завданнями, що доводяться до кожного її підрозділу, та загальною стратегією компанії. На основі чіткого розподілу функцій рівень професійного внеску кожного підрозділу в реалізацію загальної стратегії надзвичайно високий. У рамках одногалузевої компанії це дає змогу ефективно виконувати функцію контролю з боку менеджменту компанії.

Однак у рамках функціональної структури управління іноді виникають проблеми у взаємодії між різними підрозділами, які можуть мати різні тактичні цілі, а показники, що характеризують їх роботу, суперечать один одному. Типовими у цьому плані є проблеми щодо координації між метою максимальних обсягів реалізації продукції (підрозділи, що відповідають за збут) і збереженням рівня адміністративних витрат на певному рівні (фінансові підрозділи).

Оскільки ТНК у своїй переважній більшості є багатогалузевими диверсифікованими структурами, застосування функціональної структури управління накладає обмеження на ефективність управління. Це зумовило певну еволюцію функціональної структури останніми роками, яка полягає у зближенні з іншими структурами управління.

Серед переваг *регіональної структури* управління виділяють здатність урахувати регіональні особливості, які виникають при веденні бізнесу на різних національних ринках. Координація роботи між різними функціональними підрозділами при цьому здійснюється на

рівні певного ринку, що особливо важливо для врахування тенденцій попиту на цьому ринку. Крім того, в рамках регіонального підрозділу існує можливість визначення прибутковості від ведення операцій у певній країні чи на певному регіональному ринку.

Однак, з іншого боку, за такої структури управління виникає додатковий рівень управління – регіональні менеджери, що може ускладнювати оперативність у впровадженні рішень, прийнятих на рівні компанії. Може також постати проблема підтримання стандартів управління, оскільки за автономії регіональних представництв місцеві менеджери мають більше повноважень.

За *матричної структури* управління відбувається чітке формулювання стратегічних напрямів діяльності ТНК чи проектів і створюється певний баланс між потребами для їх реалізації та завданнями, які стоять перед виробничими, маркетинговим, фінансовим та іншими підрозділами компанії, виходячи з її загальної стратегії.

Однак складність самої матричної структури з точки зору перехресного контролю спеціалістів різних підрозділів з боку функціональних і проектних менеджерів, а також пов'язані з цим витрати часу, фінансових та інших ресурсів для процедур узгодження рішень потенційно можуть обмежити її використання ТНК.

Критерії вибору структури управління ТНК

Сучасні потреби організації та управління ТНК потребують вирішення складних завдань, які передбачають розробку систем управління, що базуються на комбінації елементів функціональної, регіональної та матричної структури менеджменту. При цьому кожна компанія створює систему, яка відповідає її стратегії.

Основні критерії, яким повинна відповідати структура управління ТНК, такі:

1. Здатність організаційної структури компанії створювати передумови для реалізації ключових компетенцій компанії.

2. Відповідність обраної структури управління компанії характеру галузевої та багатонаціональної диверсифікації її діяльності.

3. Можливість використання основних ресурсів компанії відповідно до її стратегії та завдань, які їй відповідають.

4. Адекватність обраної структури управління характеру конкуренції та можливості використання конкурентних переваг, які вона може надати.

3. У сучасних ТНК уже давно превалює мережева організація з базами транснаціонального капіталу і вузлами управління у великих містах різних країн. Розвиток світових комунікаційних мереж і глобальних ТНК з мережевою структурою управління проходило паралельно, і ці процеси, безумовно, взаємодоповнювали та стимулювали один одного.

Технологічний розвиток і виникнення на його основі нового всесвітнього інформаційно-фінансового простору створило можливість мережевої організації ТНК, вільного переміщення транснаціонального капіталу і створення всесвітньої економічної павутини переплетення мереж управлінських структур глобальних корпорацій та інформаційних зв'язків, матеріальним відображенням яких стала відома WWW – Всесвітня павутина.

Єдині для всього світу стандартні фінансові інструменти, інформаційні та фінансові інститути, стандарти передачі й обробки інформації створюють ідеальне середовище для транснаціоналізації бізнесу та вільного руху транснаціонального капіталу. Сучасні технології організації інформаційних систем значно вплинули на стратегії та структуру глобальних ТНК. Від інформаційних систем корпорації перейняли мережеву структуру, модульність, відкритість і можливість гнучкої зміни управлінської конфігурації. Професор університету Карнегі Мелона Б. Харісон вважає, що крупні корпорації знайшли спосіб стати «менш жорсткими, більш підприємливими і менш ієрархічними». Цей спосіб – створення всесвітніх мереж міжфірмового співробітництва, в яких виробництво стає менш централізованим, більш гнучким і модульним, а влада, фінанси і контроль залишаються в руках корпорації.

При переважаючій сьогодні мережевій системі організації окремі ланки сучасних ТНК являють собою, кажучи мовою комп'ютерних мережевих технологій, своєрідні «порти», відкриті для під'єднання до корпоративної мережі взаємозв'язків нових елементів через механізми міжфірмових транснаціональних стратегічних альянсів (ТСА). Завдяки цим механізмам все менш чіткими стають межі компаній і промислових груп, які все частіше набувають форму «сузір'я», що охоплюють пов'язані між собою, але до певного рівня незалежні компанії різних розмірів і галузей.

Можливість того, що фірми, які впроваджують мережеві структури, підвищать свою здатність до самооновлення, впливає з двох відмінних властивостей мережевої форми – характеру взаємозв'язків між компонентами і добровільних ринкових відносин. Навіть коли

компонентами мережі володіють за домовленістю, структура організації носить ринковий характер. Чітко визначені, націлені і структуровані контракти керують взаємозв'язками замість наперед установлених внутрішніх правил, процедур і рутинних інструкцій.

Ринкові зв'язки структуруються адекватно умовам функціонування організації. У мережеских структурах вони не гарантують, що завжди будуть ефективними для кожної зі сторін, але вони спрямовують сторони до рівності, яка базується на орієнтації на результати. Ринкові відносини в мережеских організаціях мають очевидні переваги перед чисто ієрархічними механізмами, які породжують велику кількість обмежень.

Незважаючи на те, що мережескі організації володіють рисами, які відрізняють їх від інших організаційних форм, вони містять елементи різних організаційних структур як базових складових нових форм. Результатом цього є поява різних типів мережі: стабільної, внутрішньої та динамічної (табл. 4.1).

Табл. 4.1.

Основні характеристики мережеских організацій

Тип мережі	Особливості організації	Сфери застосування	Недоліки
Стабільна	Велика фірма (з центром), яка створює ринково зорієнтовані зв'язки з обмеженим потоком інформації вгору і вниз	Добувні галузі, які потребують значних капіталовкладень	Надмірне використання постачальника чи продавця може привести до нездорової залежності від центру фірми
Внутрішня	Спільне володіння та розподіл ресурсів з використанням ринкових механізмів	Добувні галузі, які потребують значних капіталовкладень	Фірма може розширити володіння активами за межі внутрішнього ринку і втратить можливість контролю над ними
Динамічна	Незалежні елементи фірми формують тимчасові союзи з великої кількості потенційних партнерів	Галузі з коротким виробничим циклом і високотехнологічними галузі, які динамічно змінюються (електроніка, біотехнологія та ін.)	Експертиза може виявитися надто вузькою і вигоди може отримати інша фірма

4. Сучасні ТНК усе більше уваги приділяють формуванню принципів внутрішньої і соціальної політики. Крім внутрішньокорпоративної організації, сюди входять: система трудових відносин у компанії; регулювання відносин між основними групами робітників, між управлінцями, робочими і службовцями; відносини власників корпорації і менеджерів; політика по відношенню до власників відносно невеликої кількості акцій. Розвиваються процеси залучення робітників до управління виробництвом. Ці процеси називають по-різному: вдосконалення робочого процесу; гуманізація праці, участь робітників в управлінні, демократизація на робочому місці і т. п. Управлінці і власники постійно шукають нові шляхи і методи організації виробництва: виникають «гуртки якості», впроваджуються «програми якості

трудового життя», розширюються системи викупу акцій робітниками.

Відомі ТНК уже досить давно зрозуміли необхідність внутрішньої єдності всіх робітників і власників корпорації на основі декількох визначальних принципів, які формують так звану філософію корпорації.

Найбільш яскраві приклади використання філософії фірми дала Японія. Японська традиційна мораль сама допомагає створити корпоративний дух. «Найди групу, до якої ти б належав», – проповідує вона. На базі конфуціанського вчення про залежність «батько – син», «покровитель – підопічний» величезні японські ТНК будують свою корпоративну філософію і етику корпоративної поведінки. Можливо, саме в цьому слід шукати коріння відомого японського економічного чуда.

При прийомі на всесвітньо відому японську ТНК «Хітачі» майбутньому працівникові прищеплюють: «Наш девіз – вірність, співпраця, старання». Слово «вірність» означає, що кожному треба вважати роботу на фірмі сенсом свого життя. «Співпраця» означає, що ви повинні усвідомлювати себе членами однієї сім'ї, думати і діяти разом, нічим не намагаючись виділитися серед інших. «Старання» означає, що ви повинні віддавати всі свої сили і знання фірмі, не думаючи про винагороду. Неодмінним атрибутом японських корпорацій є гімни. «Рости, промисловість, рости і розвивайся! Гармонія та щирість!», – співають кожного ранку робітники «Мацусіта Електрик Ко». І що цікаво, промисловість справді ліпше росте і розвивається під таке наспівування.

Значну роль у створенні корпоративного японського духу відіграє традиція пожиттєвого найму, яка реально діє на великих підприємствах. Найм ведеться за рекомендацією одного зі співробітників фірми, який бере на себе моральну відповідальність за новачка і відіграє роль його покровителя. Система зростання заробітної плати і кар'єрного просування побудовані так, щоб міцно пов'язати долю співробітника з корпорацією.

Американці і європейці багато зробили для того, щоб перейняти принципи японського менеджменту. Однак з відривом від японських традицій він не приносив очікуваних результатів. Незважаючи на це, великі західні ТНК зуміли запровадити у себе вищі досягнення японців у сфері менеджменту, адаптувавши їх до національних традицій і трудових звичаїв. Багато відомих корпорацій, таких як IBM і «Procter&Gamble», ввели в себе досить ефективні системи участі працівників, які вони не рекламують, вважаючи власним ноу-хау. Відомі західні ТНК мають свої корпоративні філософії й етичні принципи, що дозволяють їм сьогодні на рівних конкурувати з японськими корпораціями і в цій сфері.

Специфіка європейських і американських ТНК полягає в опорі на індивідуальні якості співробітників і стимулюванні внутрішньої конкуренції між працівниками і підрозділами. Тут існує менше тяжіння до «мирної» співпраці і більше жорсткості в ділових відносинах. У 90-ті роки американські ТНК почали вигравати змагання з японськими, і одним з важливих факторів цієї перемоги стала їх внутрішня політика, яка базується на поєднанні японського «колективізму» з американським індивідуалізмом і підприємливістю.