
МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА

УДК 339.5

© Михайлина Д. Г., 2011
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

СУЧАСНІ ІМПЕРАТИВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

Досліджено основні зрушення у сучасних підходах до розробки ефективних організаційних структур згідно глобальних імперативів корпораційного розвитку. Окреслено ключові тенденції управлінсько-організаційної реструктуризації міжнародних корпорацій, враховуючи вагомі глобальні трансформації у загальногосподарському та галузевому розрізі, що визначають доцільність та напрямки змін управлінських моделей.

Ключові слова: глобальні трансформації, інтрапренерство, корпораційна організаційна структура, реструктуризація, транснаціональна корпорація, управління.

Постановка проблеми. Сьогодні особливого значення набуває питання становлення новітніх організаційних підходів в рамках корпоративного глобалізму та їхній безпосередній вплив на розвиток управлінського досвіду в конкретних національних економіках. Саме організація, за думкою вчених-економістів, "виступає базовим процесом, що протистоїть росту втрат і, відповідно, забезпечує ефективність накопичення" [10, с. 54].

Завдяки росту й еволюції корпорацій поступово вибудовується міцна економічна система, яку завершує цілісна система управління. Виходячи із закономірностей сучасного світогосподарського розвитку, з метою пізнання особливостей функціонування глобальної економічної системи, необхідно поєднувати традиційну макроекономічну позицію з мікроекономічною перспективою транснаціональних корпорацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років проблемі пошуку адекватної управлінської моделі у сфері глобального корпоративного менеджменту присвячено досить багато праць як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, серед яких варто виділити таких науковців, як О. Білорус, М. Данько, В. Вутянов, Р. Зименков, Ю. Кочервин, Н. Іванова, А. Мовсесян, Н. Розанова, І. Трофимова, Ч. Бартлет,

С. Гошал, а також ряд інших авторів, які зосереджують свою увагу на конкретних особливостях організації управління корпоративних структур в умовах сучасних глобальних трансформацій.

Нерозв'язані раніше частини загальної проблеми. Питання організації управління та їхній зв'язок з ефективністю не є новими у дослідженні діяльності крупних міжнародних корпорацій. Проте сьогодні спостерігаються деякі новітні зрушення у підходах до розробки ефективних організаційних структур корпорацій. У рамках таких зрушень спостерігаються дві ключові взаємопов'язані тенденції. З одного боку поглиблюється економічна транснаціоналізація, а з іншого боку, в рамках постіндустріального укладу, оформлюються контури гео економічного світоустрою, носіями якого залишаються потужні корпорації, що відкриває нові горизонти у дослідженні розробки чи реформування ефективних організаційних структур.

З цього приводу А. І. Неклесса зауважує, що "у новому світоутворенні правлять бал його впливові суб'єкти - еліта домінуючої "гео економічної корпорації"... Вони цілеспрямовано вдосконалюють свою подобу, скидаючи "стару шкіру" - застаріваючі та малоефективні галузі виробництва" [7, с. 14]. Згідно зі статистичними

даними ЮНКТАД за 2009 р., зафіксовано 82,000 ТНК по світу та 810,000 філіалів, відповідно, що й надалі охоплюють понад третину світового експорту. Проте, незважаючи на свій гнучкий інтернаціональний характер, ці корпоративні структури також зазнали впливу світових кризових процесів, що призвело до загального зниження доходів приблизно на 4,8% [12].

Постановка завдання. Така ситуація актуалізує проблему пошуку найбільш адекватних моделей організації управління в умовах сучасних глобальних трансформацій. Зокрема, внаслідок кризових явищ, найбільше постраждали компанії автомобільної промисловості, у результаті чого вони змушені були переглянути свої організаційні структури, окремі модельні ряди, інвестувати у нові покоління силових установок (гібридні, чисто електричні, із застосуванням водневих паливних елементів). Щоправда, багато галузевих експертів стверджують, що головна проблема глобального автомобілебудування - не технологія, а надлишок виробничих потужностей, тому не уникнути реструктуризації, внаслідок якої у світі залишиться усього 5-6 компаній з обсягом продажів не менше 5,5 млн. автомобілів на рік [5, с. 29].

Подібна ситуація склалася й у фармацевтичній галузі, компанії якої також зреагували зміною своїх бізнес-моделей, передовсім за рахунок капіталовкладень у біотехнології, придбання підрозділів із виробництва дженериків і вакцин, а також скорочення персоналу. Подібні вагомні структурні зрушення відбулися також й у секторі інформаційно-телекомунікаційних технологій (Yahoo, Microsoft) і навіть у авіакосмічній галузі (Boeing) [5, с. 31]. Враховуючи вищевказані тенденції, метою даної статті є визначення оптимальних напрямків модифікації організаційних структур згідно сучасних глобальних імператив корпоративного розвитку.

Викладення основного матеріалу дослідження. Серед ключових зрушень у процесі управлінсько-організаційної реструктуризації міжнародних корпоративних структур слід виділити наступні:

- домінування моделі внутрішньофірмового підприємництва, що передбачає самостійну управлінську роботу окремих підрозділів, зменшення їхніх розмірів з метою вузької спеціалізації та надання їм більшої гнучкості;
- дебюрократизація, відмова від формалізації, встановлення відносин партнерства на противагу ієрархічним відносинам;
- використання гнучких форм управління і відмова від матричних рамок;
- організація "горизонтальних" ТНК і виникнення різноманітних мережевих структур управління; трансформація організаційних

- структур компаній з пірамідальних у плоскі;
- залучення зарубіжних філіалів до розробки та освоєння передових технологій;
- зростання значення інтелектуальних активів та інновацій;
- застосування стратегії "глибокої інтеграції" на зміну стратегії "діяти самостійно";
- управління у формі "бізнес-одиниць", які самі несуть повну відповідальність за свою діяльність;
- створення автономних груп (команд);
- організація спеціальних проміжних компаній;
- зміна стратегії "диверсифікації товару" на стратегію "фокусування на ядрі";
- зростання значення малих та середніх ТНК, особливо у високотехнологічних галузях;
- зростання ваги топ-менеджерів і спеціалістів у володінні капіталом та прийнятті стратегічних рішень з розвитку і управління корпорацією.

В умовах глобальних трансформацій провідні ТНК поєднують використання гнучких форм управління і транснаціональної підприємницької діяльності, що забезпечують економічну доцільність їхньої структурної та інвестиційної політики. Ключовою в сучасній практиці діяльності ТНК стала проблема переходу від застарілої бюрократичної (механічної) моделі управління підприємством до органічної моделі або інтрапідприємства. Бюрократична модель свого часу була справді ефективною в умовах стабільного зовнішнього середовища, масового виробництва стандартизованої продукції, незначної уваги до інновацій. Прикладом успішного застосування централізованої моделі управління підприємством Ф.Тейлора є діяльність американських автомобільних заводів Генрі Форда-I, що свого часу показало блискучі результати. Нині саме компанія "Форд" випереджає своїх конкурентів завдяки застосуванню практично протилежної моделі "внутрішньофірмового підприємництва" з делегуванням прав самостійної роботи окремим підрозділам.

До розповсюджених у 90-ті роки форм управління головною компанією своїми зарубіжними філіалами відноситься так звана матриця у трьох вимірах. Організаційна структура у формі матриці передбачає неформальну організацію управління, при якій кожний менеджер зарубіжного філіалу має у головній компанії двох керівників - по лінії виробництва відповідного виду продукції і по лінії управління регіоном, у який входить країна розміщення його підприємства. Прогнозуючи подальший розвиток структури управління міжнародними компаніями, професор Гарвардської школи бізнесу К.Бартлетт і

професор Європейського інституту адміністрації бізнесу С.Гошал у дослідженні "Багато-національна корпорація як інтер-організаційна мережа" приходять до висновку, що ускладнення та диверсифікація міжнародного підприємництва останніми десятиліттями досягли такої стадії, коли "управління багатонаціональними підприємствами повинно буди надзвичайно чутливим та гнучким, не скутим рамками матриць" [11, с. 70].

Сучасний етап розвитку виробничих взаємовідносин головних компаній із зарубіжними філіалами характеризується здебільшого комплексною інтеграцією на регіональному чи глобальному рівні. При цьому має місце інтеграція зарубіжного філіалу у світогосподарську діяльність головної компанії зі складною системою усіх видів зовнішньоекономічних зв'язків на базі спеціалізації виробництва і надання послуг філіалом. Зв'язок з головною компанією здійснюється з використанням інформаційних технологій. Продукція філіалу експортується у різні країни, включаючи країну головної компанії. Укріплюються зовнішньоекономічні зв'язки філіалу з іншими зарубіжними підприємствами ТНК на базі субконтрактів, ліцензійних угод, консорціумів, альянсів. З керівництвом ТНК у філіалу встановлюються відносини партнерства, а не ієрархії. Причому, чим більш ефективна та прибуткова діяльність зарубіжного філіалу, тим більше самостійності йому надає головна компанія.

Системна інтеграція сьогодні вважається ефективним напрямком організації бізнесу у сфері інформаційних технологій, за якої головна фірма поєднується із замовником (промисловою, торговельною чи фінансовою компанією) в єдиний виробничий ланцюг, що забезпечує перехід від короткострокових (на період реалізації конкретного проекту) відносин до довготривалих, що охоплюють увесь цикл обслуговування і реінжинірингу [9, с. 76].

У 90-ті рр. намітилася тенденція організації спеціальних проміжних компаній, які на контрактній основі передають частину своїх підприємницьких функцій, передовсім виробничих, підрядникам з інших країн. Отже, формується організаційна структура, у якій усі виробничі функції виконує субпідрядник, а координує їхню діяльність проміжна фірма.

Головна компанія здійснює управління усім процесом - від розробки ідеї товару до продажу його кінцевому споживачеві. У цьому випадку ТНК займається просуванням товару під своєю торговою маркою, не займаючись його виробництвом. У проміжній же компанії працює велика кількість висококваліфікованих спеціалістів-менеджерів, які організують роботу

іноземних підрядних підприємств. Останнім ТНК передає усі функції зі створення товару, окрім упакування. Незалежні підприємства за кордоном у якості підрядників за замовленнями проміжної фірми розробляють і виробляють необхідні товари.

Проміжні компанії отримали розповсюдження передовсім у галузях, що зайняті виробництвом споживчих товарів: дитячих іграшок, одягу, взуття, товарів для спорту, у меншому ступені - побутової та комп'ютерної техніки. Така форма організації й управління використовується, зокрема, французькими ТНК, що дозволяє їм виробляти конкурентоспроможну продукцію без витрат засобів на створення заводів. У цьому випадку головна компанія виступає у якості дослідницької, дизайнерської та маркетингової компанії, що вкладає капітал у рекламу, а не у виробництво. Решта функцій надається проміжним фірмам.

Такий підхід дає очевидну перевагу перед традиційними вертикально-інтегрованими монополіями, які переважані численними рівнями управління та контролю своїх підрозділів. Однак тут має місце і ряд негативних наслідків. Передовсім це пов'язано з високим ступенем залежності їхньої діяльності від зміни кон'юнктури. Проміжна компанія не здатна забезпечити контроль за якістю продукції, що випускається. Основною ж проблемою є нестійкий і ненадійний зв'язок головної компанії зі своїми виробниками: підприємства-субпідрядники у випадку успіху можуть у будь-який момент відмовитися від торгової марки головної компанії й вже без посередництва проміжних фірм укласти угоди щодо продажу своєї продукції споживачам за нижчими цінами [2, с. 110-111].

Тим не менше, сьогодні зростає значення малих та середніх ТНК, особливо у високотехнологічних галузях, де основний дохід підприємствам дає інтелектуальний капітал. Власники цього капіталу - топ-менеджери і спеціалісти набувають усе більшої ваги, часто відтісняючи титульних власників при прийнятті стратегічних рішень з розвитку й управління корпорацією. Сьогодні 15 з 20 найбагатших людей США представляють компанії, що виникли протягом останніх десятиліть ("Microsoft", "Metromedia", "Dell", "Intel", "Oracle", "Viacom", "New World Communications"). Ці компанії завдячують своїм феноменальним злетом одному чи декільком людям - їхнім засновникам і власникам, що не втрачають контролю над ними.

Сьогодні у США формується принципово новий вид ТНК, орієнтований у першу чергу на діяльність у сфері послуг та інформаційних технологій. Їхні прямі зарубіжні інвестиції здійснюються у сферу послуг і носять глобальний характер. Ці корпорації

передають виробництво у відповідності з системою угод іншим компаніям, нерідко у країнах, що розвиваються, а самі концентрують свою діяльність на НДДКР. Крім того, вони активно співпрацюють одне з одним у рамках міжнародних стратегічних альянсів.

Глобальні компанії вже зараз формують механізми взаємодії з малими фірмами у сфері НДДКР. Деякі з них (General Electric, Cisco) вже досягли у цьому певних успіхів, інші ("Procter & Gamble") здійснюють великі інвестиції у власні НДДКР. У перспективі можливе формування "горизонтальних корпорацій", специфіку яких складає обмеження ієрархії, а деколи й повна відмова від неї. Оргструктура заснована на розділенні по базових процесах (як правило виділяють 3-5 процесів, що лежать в основі виробничого циклу). Основу компанії складають автономні робочі групи (команди), кількість яких також мінімізується. Топ-менеджмент вкрай нечисленний, у його розпорядженні залишаються лише фінанси і кадри.

Наприклад, "AT&T" сформувала автономні групи численністю від 10 до 15 осіб і скоротила число базисних процесів зі 130 до 13. General Electric, що також почала перехід до нової системи у 90-х роках, до цих пір зберігає до 100 базисних процесів, у рамках яких функціонують групи чисельністю від 9 до 12 осіб [6, с. 57].

Певні зрушення відбулися й у стратегічних підходах ТНК продовольчого сектору. Якщо основною концепцією стратегічного розвитку продовольчих ТНК у 80-ті рр. й у першій половині 90-х рр. була диверсифікація товару і функцій, то у кінці ХХ - на початку ХХІ ст. її змінила концепція спеціалізації, що виражається стратегією "фокусування на ядрі". Така стратегія передбачає виділення основної сфери діяльності й концентрацію зусиль на цьому генеральному напрямку, що означає підвищення ступеня спеціалізації на рівні товару, галузі, функції. Численні різновиди стратегії "фокусування на ядрі" інакше зветься концепціями реконфігурації. Так, відмовившись від діяльності у сфері громадського харчування й зосередивши її виключно на виробництві й торгівлі упакованими продуктами та напоями, ТНК "PepsiCo" подвоїла свій оборот, довівши його до 1,4 млрд. дол. [8, с. 7].

На сьогоднішній день перспективною формою господарювання у світовому сільськогосподарському секторі вважається укладання контрактів між ТНК та фермерськими підприємствами приймаючої країни, що дозволить останнім наростити свої потужності та стати ваговою ланкою національного чи інтернаціонального продовольчого сектору. ТНК також зацікавлені у такій формі кооперації,

враховуючи специфіку продукування конкурентоспроможної сільськогосподарської культури в умовах нинішніх кризових явищ, а також можливості отримання державної підтримки [12].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Завдяки ефективній модернізації управлінської структури, ТНК здобули таку ринкову владу, яка робить їх незалежними дійовими особами міжнародної економічної системи, зумовлюючи зміни в національних економіках і спонукаючи політичні дії у відповідь з боку урядів. Дослідження сучасних організаційних форм корпорацій та їхніх управлінських структур дає можливість констатувати той факт, що в сучасних умовах усе доцільніше застосування гнучкого, диверсифікованого, неоднорідного підходу. Попередній пошук універсальної концепції, ідеальної структури, адаптованої до будь-якої організації, заміщується прагненням створення багатоаспектної концепції, що характеризується відмовою від ідеї оптимальної моделі. У центрі уваги постає перехід до нової наукової моделі управління, що базується на корпоративних інтеграційних процесах, корпоративній консолідації у вигляді стратегічних альянсів та інших подібних об'єднань найрізноманітніших конфігурацій.

Список літератури

1. Білорус О. Глобалізація та глобальний менеджмент: аналіз і реальність сучасних концепцій / О.Білорус // Економічний часопис - XXI. - 2003. - № 9. - С. 3 - 7.
2. Вутянов В. Новые тенденции организации международного бизнеса французскими ТНК / В.Вутянов // Мировая экономика и международные отношения. - 2000. - № 9. - С. 110 - 111.
3. Данько М.С. Формування корпоративних структур в Україні / М.С.Данько // Економіка і прогнозування. - 2005. - № 4. - С. 50 - 66.
4. Зименков Р. Американские ТНК за рубежом: стратегия, направления, формы / Р.Зименков, Е.Романова // Мировая экономика и международные отношения. - 2004. - № 8. - С. 45 - 53.
5. Иванова Н. Антикризисные программы в инновационной сфере / Н.Иванова, И.Данилин // Мировая экономика и международные отношения. - 2010. - № 1. - С. 26 - 37.
6. Мовсесян А. Современные тенденции в развитии и управлении ТНК / А.Мовсесян, А.Либман // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 1. - С. 54 - 59.
7. Неклесса А.И. Эпилог истории / А.И.Неклесса / Восток. - 1998. - № 5. - С. 5 - 30.
8. Ревенко Л.С. Транснациональные корпорации на мировом рынке продовольствия на современном этапе научно-технического прогресса / Л.С.Ревенко // БИКИ. - 2006. - № 4 (8950), 14 января. - С. 6 - 7.
9. Розанова Н. Информационные технологии:

- средство выживания или конкурентное преимущество? / Н.Розанова // Мировая экономика и международные отношения. - 2010. - № 7. - С. 74 - 82.
10. Трофимова И. Крупные корпорации и эффективность экономики (организационный подход) / И. Трофимова // Мировая экономика и международные отношения. - 1992. - № 9. - С. 53 - 67.
11. Organization Theory and the Multinational Corporation / [Edited by Sumantra Ghoshal and D.Eleanor Westney]. - Second edition. - Palgrave Macmillan. - 2005. - 345 p.
12. World Investment Report. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development. -United Nations. New York and Geneva, 2009/ [электронный ресурс] // unctad.org/en/docs/wir2009

Аннотация

Диана Михайлина

СОВРЕМЕННЫЕ ИМПЕРАТИВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ

Исследованы основные сдвиги в современных подходах к разработке эффективных организационных структур соответственно с глобальными императивами корпорационного развития. В статье исследованы основные сдвиги в современных подходах к разработке эффективных организационных структур соответственно с глобальными императивами корпорационного развития. Очерчены ключевые тенденции управленческо-организационной реструктуризации международных корпораций, учитывая весомые глобальные трансформации в общехозяйственном и отраслевом разрезе, которые определяют целесообразность и направления изменений управленческих моделей.

Ключевые слова: глобальные трансформации, итрапренерство, корпоративная организационная структура, реструктуризация, транснациональная корпорация, управление.

Summary

Diana Mykhaylyna

MODERN IMPERATIVES OF INTERNATIONAL CORPORATION ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING

The main shifts in modern approach to elaboration of the efficient organizational structure according to global imperatives of corporation development are researched in this article. The key trends in the management and organizational restructuring of international corporations, considering the significant global transformation in general economic and branch cut, that determine management models change expediency and directions are outlined.

Key words: global transformations, entrepreneurship, corporation organizational structure, restructuring, transnational corporation, management.