

УДК 33:550.311.6

Гуламова Рена Камил гызы,
диссертант Академии Государственного Управления
при Президенте Азербайджанской Республики

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ КОРПОРАТИВНЫМИ СТРУКТУРАМИ И ГЛОБАЛЬНЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СУБЪЕКТАМИ

Gulamova Rena Kamil gizi,
PhD student on the Academy of Public Administration under the president of the Republic of Azerbaijan

MANAGEMENT FEATURES INTEGRATED CORPORATE STRUCTURES AND GLOBAL BUSINESS ENTITIES

В статье рассматриваются некоторые важные аспекты управления интегрированными корпоративными структурами и глобальными предпринимательскими субъектами. Отмечается, что Интегрированная корпоративная структура является горизонтальной и вертикальной формой объединения собственности, технологий, ресурсов, финансовых средств и информационных связей коммерческих организаций, имеющих логистический и управленческий центр.

The article deals with some important aspects of the integrated corporate structures and global business entities. It is noted that the integrated corporate structure is the horizontal and vertical form of association property, technologies, resources, finance and information communications of commercial organizations with logistics and management center.

Ключевые слова: управления, корпорация, интеграция, диверсификация, дивизиональная структура, функциональная структура.

Key words: management, corporation, integration, diversification, divisional structure, functional structure.

Необходимо разъяснить понятие интегрированные корпоративные структуры, перед тем как начать изучать особенности управления интегрированными корпоративными структурами и глобальными предпринимательскими субъектами. ИКС опираются на систему участия. Система участия — это многоступенчатая система формирования, которая предусматривает участие одного Общества в формировании уставного капитала одного основного Общества. Одно из Обществ, участвующих в этой системе принимается в качестве основного Общества, а участвующий в капитале производная в качестве производного.

Производное общество не несет ответственности за долги основного. Но в случае банкротства основного общества Производное общество несет пропорциональную ответственность за свои ошибки по возникшим долгам [1, с. 28].

Интегрированная корпоративная структура или группа интегрированных фирм — является горизонтальной и вертикальной формой объединения собственности, технологий, ресурсов, финансовых средств и информационных связей коммерческих организаций, имеющих логис-

тический и управленческий центр. Крупные интегрированные корпоративные структуры (ККС) руководят одним комплексом фирм и осуществляют деятельность на основании единого производственного финансового права.

А одним из основных преимуществ интеграции является эффект вытекающий из увеличения масштаба. Но в результате этой интеграции пропадает гибкость в управлении, а это приводит к увеличению расходов для координации. А это относительно уменьшает эффект от масштаба. Мотивами интеграции могут быть взаимное дополнение фирмами друг друга, уменьшение расходов, раздел рисков, объединение средств для инвестиции, увеличение власти на рынке, формирование общего хозяйства и подобные мотивы [1, с. 34].

ИКС среди экономических субъектов в качестве структуры осуществляет следующие функции:

- Централизование капитала объединением материальных, нематериальных и финансовых активов.

- Расширение объема производства путем привлечения дополнительных ресурсов. А это увеличивает конкурентоспособность и эффективность участников, что укрепляет позиции на рынке.

— Создает широкие возможности диверсификации, рациональные кооперации и технологические связи, упрощает возможности маневрирования ресурсов.

— Ограничивает конкуренцию, увеличивает взаимную финансовую и ресурсную поддержку между участниками, обеспечивает совместное выполнение многих функций — маркетинговых, сбора информации и подобных функций.

— Обладает возможностью общей стабилизации экономической деятельности и с этой точки зрения закладывает основу государственного урегулирования экономики.

— Управляет технологической цепочкой, включая поставщиков, производителей и служебных фирм.

— Уменьшает расходы, пользуясь увеличением масштаба.

— Формирует консолидированную эффективную бухгалтерскую систему.

— Оптимизирует рыночную структуру.

— Улучшает информационный выход, объединяет знания и опыт между структурами, увеличивает инновационную деятельность.

— Укрепляет позиции производства внутри страны и расширяет возможности выхода на иностранный рынок [2, с. 94].

В интегрированных корпоративных структурах участие осуществляется в горизонтальной и вертикальной форме. Форма участия является одним из основных факторов, определяющих форму организованной структуры управления ИКС. Не смотря на то, что, ИКС в разных странах имеют различные названия, среди них холдинги более популярные. В Англо-саксонских странах ИКС в основном называют корпорациями, в Японии и странах Европы холдингами. Наряду с этим можно встретить такие названия как финансово-промышленные группы, группы фирм.

Сначала надо отметить то, что в ИКС существуют три уровня управления:

— корпоративный центр: Этот центр управляет перестановкой сегментов между ресурсами капиталов акционеров, рыночными портфелями по сегментам.

— Управление управляемых компаний в различных сегментах рынка, управление производственных сетей и бизнес процессов управляемых компаний.

— Управление службой и производством фирм [1, с. 34].

Статус управляющей структуры в ИКС может быть различным. Существуют такие предпринимательские структуры, где основная фирма выполняет только управленческие функции. А в некоторых основная фирма наряду с осуществлением производства и служебной деятельности, так же осуществляет управление холдинга.

У ИКС самым традиционным стилем организации являются холдинги. Холдинги являются такой специфической формой инвестиции, что объединенные корпорации объединяются под контролем высоко консолидированных основных фирм. Тут их решения принимаются на основании владения контрольным пакетом акционеров. Эти производные фирмы могут существовать в различных экономических сегментах или объединяются в холдинг, сформировав производственную технологическую цепочку. В первом случае, целью объединения в одном холдинге фирм, осуществляющих деятельность в различных экономических сегментах, является раздел инвесторами собственных инвестиционных рисков на различные сегменты. А во втором случае холдинги, объединяя производные организации, осуществляющие деятельность в

близких друг другу сегментах, обеспечивая управление из единого центра, преследует цель обеспечить непрерывность производственный процесс и снизить производственные расходы до минимума. В первом случае в холдингах иерархические отношения между основной фирмой и производными фирмами бывают относительно мягкими, и здесь наблюдательный совет холдинга формируется с участием всех руководителей производных фирм. В Японской модели корпоративного управления наблюдательный совет (директоров) формируется именно так [3, с. 79]. Таким образом, в такой модели с организационной структуре управления, а в частности в органах, обладающих полномочиями распоряжения коллегия составляет большее преимущество. Подобного типа холдинги характеризуются как предпринимательские субъекты диверсифицировавшие деятельность. Холдинг считается диверсифицировавшим в том случае, когда между производными фирмами нет функциональных и технологических связей, и они осуществляют деятельность в различных сегментах экономики. Таким образом, в организационной структуре подобных холдингов, наряду с функциональными структурными единицами (Управление человеческими ресурсами, финансовые, бухгалтерские, маркетинговые, правовые и другие) предусмотрено присутствие структурных единиц, несущих ответственность по определенным экономическим сегментам. Можно определить так, что в предпринимательских субъектах подобного типа наряду с функциональным управлением существуют и дивизиональные структуры управления. В то же время эти структуры параллельно работают в структурах управлениях высокого и среднего уровня и существуют координаторы по каждому экономическому сегменту. А существование большего количества производных фирм и деятельности нескольких производных фирм по нескольким экономическим сегментам создает гарантию построения более совершенную, сложную и смешанную структуру управления. Наряду с этим с отделами приходящими после этих структур бухгалтерская линия должна создаваться с системой управления. Наглядным примером является организационная система управления фирмы, "Koc Holding" которая, осуществляет деятельность в Турции и является достаточно известной. "Koc Holding" в основном осуществляет деятельность в 4 областях экономики — производство автомобиля, производство бытовой техники, энергии, финансов с другими производственными фирмами по сотням маленьких экономических областей. В этой Фирме существует совет директоров, которые делятся на две группы. Совет директоров назначает исполнительного директора из одного человека и в то же определяет команду менеджеров. В менеджменте существуют, отделы по каждому экономическому сегменту, у которых существует состав, состоящий из директоров и координаторов. Каждый отдел управляет делами производных фирм по соответствующему сегменту. Каждому координатору поручено координировать делами конкретных фирм, осуществляющих деятельность в сегменте [4]. А для каждого предпринимательского субъекта из существующих традиционных, функциональных отделов существуют такие структуры как отдел человеческих ресурсов, отдел иностранных отношений, отдел финансового менеджмента, кооперативной коммуникации, отдел права, общий отдел. По этой структуре можно прийти к заключению, что в отличии от других предпринимательских субъектов в центре управляющем холдингом не существуют отделов по управлению производства, по маркетингу и по проданным товарам. То есть первичное

планирование в планировании производства и, в общем, в задаче планирования цепочки технологии-производства, полномочия подготовки стратегии было возложено на производные фирмы. Центр, осуществляющий управление Холдинга, подтверждает данный план и стратегии. Наряду с этим правовые вопросы управление человеческими ресурсами управляется единым центром. Одной из причин этого является то, что если у каждой производной фирмы будет собственная политика, связанная с человеческими ресурсами, у производных фирм появятся различная политика, а это в свою очередь создаст определенные проблемы в коммуникации между производными фирмами и центром и коммуницированные и согласованные отношения внутри холдинга могут нарушиться. Политика управления человеческими ресурсами, управляемая из одного центра формирует стандартный подход к политике кадров. Существующие стандарты наряду с формированием одинакового подхода в вопросах выбора и развития всех кадров в производных фирмах, упрощает коммуникационные отношения между производными фирмами холдинга. Финансовый менеджмент тоже является одним из функциональных структур, управляемых из центра. Управление из единого центра можно считать более эффективным с точки зрения единого инвестиционного плана и планирования расходов. Таким образом, в Коч Холдинге основная фирма не занимается каким либо одним производством, а осуществляет функцию управляющей фирмы.

Одинаковую структуру можно наблюдать и в Ихлас Холдинге. В данной организованной схеме управления, финансовые, бюджетные и инвестиционные, управленческие и социальные дела, наряду с такими структурами как коммуникация, человеческие ресурсы, стратегическое планирование, тут можно встретить и строительные группы, группы недвижимого имущества, производственные и торговые группы, группы средства массовой информации и коммуникации, энергетические и промысловые группы, группы образования и здравоохранения. В этом плане в Холдингах, осуществляющих деятельность в различных экономических сегментах можно встретить вместе и функциональное управление, и дивизиональное управление, и в то же время элементы линейного управления. Группы, получившие место в последнем ряду схемы представляют элементы дивизионального управления, а структуры, отмеченные на один ряд выше элементы функционального управления. Подобная структура организованного управления довольно сложные, и полномочия и обязательства урегулирования взаимоотношений между отделами определяются точно. Несомненно, возникают определенные вопросы по связанные с урегулированием осуществления взаимоотношений между производными фирмами и функциональными менеджерами. Если обратить внимания на структуру Кос или Ихлас Холдинга, у них корпоративные коммуникационный отдел модерируется именно на связях между группами по функциональным менеджерам и экономическим сегментам [2]. В нашей стране из фирм осуществляющих деятельность на различных экономических сегментах, в качестве примера можно привести Ихлас Холдинг. Если обратить внимание на их организованную управленческую структуру, можно проглядеть одинаковый подход. ОАО "AtaHolding" начавший деятельность с 2003-го года, осуществляет инвестиционный вклад в различные отрасли экономики, управление финансовыми средствами, а так же управление интеллектуальным имуществом и кооперативное управление. Уставной капитал ОАО "AtaHolding" состоит из 83,9 млн AZN и финансы в ос-

новном направлены на такие отрасли как Информационные Технологии, промышленность, услуги и туризм. В финансовом секторе ОАО "AtaHolding" осуществляют деятельность ОАО "AtaBank", ОАО "AtaSigorta", ОАО "AtaLizing", в секторе туризма — ООО "AtaTurizm", ООО "AtaTravel" и 5 звездочная гостиница "Excelsior Hotel Baku", в промышленном секторе — "AtaSənaye", в области Информационных Технологий — ООО "AtaTexnologiya". Акционерный капитал Банка ОАО VTB (Азербайджан) был разделен между Российской стороной — ОАО Банк VTB (51%) и Азербайджанской стороной — ОАО "AtaHolding" (48.99%) и физическим лицом (0.01%) [5].

Наряду с этим в ИСК, осуществляющих деятельность в одинаковой отрасли экономики схема организованного управления несколько отличаются от вышеуказанных структур. Например, если обратить внимание на структуру организованного управления ГНКАР, которая уже постепенно превращается в глобальную фирму в нашей стране, можем наблюдать что, вместе с 23 управлениями, отделами, учреждениями и другими субъектами предпринимательства, которые находятся в непосредственном управлении, существуют 31 совместных учреждений, которые они создали совместно. Здесь, если обратить внимание на центральное руководство и внутреннее управление, можем пронаблюдать, что все функции, связанные с предпринимательскими функциями — маркетинг, финансы, инвестиция, обрабатывающая промышленность, закупки, стратегическое планирование, человеческие ресурсы и все другие функциональные отделы сосредоточены в центральной управленческой структуре фирмы [6]. В разных географических расположениях, в Грузии и Турции фирмы осуществляются за счет производных фирм. Совместные учреждения и управления и учреждения, находящиеся в подчинении за исключением пары учреждений можно сказать, что осуществляют деятельность в нефтегазовой промышленности и в схожих областях.

Можно прийти к заключению, что между структурами центрального организованного управления холдингов, осуществляющих деятельность на разных экономических сегментах и холдингов, осуществляющих деятельность на одинаковых экономических областях, существуют серьезные отличия. В холдингах, осуществляющих деятельность на разных экономических сегментах часть функциональных структур возложены на производные фирмы, а элементы дивизионального управления сформированы по экономическим областям. Но в холдингах, осуществляющих деятельность на разных экономических сегментах можно сказать, что все функциональные элементы сосредоточены в центре, а элементы дивизионального управления сформированы не по экономическим сегментам а, по территориальным отделам. В результате можно прийти к заключению, что в не зависимости от того осуществляют ли они деятельность в различных или одинаковых экономических сегментах, в организованной структуре управления всех холдингов можно встретить вместе и функциональные, и дивизиональные элементы, и элементы линейного управления. В структуре организованного управления роль элементов функционального и дивизионального управления определяет количество экономических сегментов и масштаб с территориальной точки зрения. В то же время экономические и географические территориальные сегменты, определяя функциональные и дивизиональные управления, определяя раздел полномочий между производными фирмами и центром холдинга, так же определяет цент-

рализацию и контр- централизацию данного холдинга. Централизация и контр- централизация наряду с определением раздела полномочий, так же определяет суть, философию управления субъектами предпринимательства [7, с. 361]. А что касается управления холдингов производными фирмами, тут как одно правило холдинг осуществляет управление с помощью своего контрольного пакета, общим советом акционеров и правом голоса в совете наблюдателей. А второй задачей является основные функции, которые тоже регулируются центральным управлением. В случае, когда некоторые холдинги осуществляют деятельность и на разных экономических сегментах, и в разных странах с географической территориальной точки зрения, дивизиональные элементы управления преобладают. Таким образом, группировки по сегментам так же группировки по территориям, элементы дивизионального управления в параллельной форме нашли свое отражение в организованной структуре управления. Подобный тип ИСК и организации можно встретить в глобальных фирмах.

В глобальных или многонациональных фирмах элементы функционального управления бывают более выработанными. Bert Markgraf в своей статье на тему "Организационная Структура Транснациональных Корпораций" отмечает, что подобные фирмы строят основу своей организационной структуры на системе функционального управления, формирует структуру связанную с основными функциями в своей центральной организации. В этих фирмах структуры, осуществляющие такие основные функции как производство, человеческие ресурсы, обслуживание клиентов, дизайн, финансовый менеджмент, формируются в центре. Все функциональные вопросы управляются соответствующими отделами, а за управление рынками отдельных стран и регионов несут ответственность конкретные отдельные лица [8].

Но глобальные транснациональные фирмы, занимающиеся производством и продажей однородных продуктов, за пределами родной страны, в другой стране пользуются различными вариантами в связи с управлением предпринимательских субъектов. Первым их них является создание производных фирм и предоставление им полномочий путем децентрализации. В подобном случае в структуре организационного управления родной фирмы создаются международные дивизионы, разделяемые по территориальному принципу. Обычно, в более глобальных фирмах существуют материковые или региональные структуры, которые для координации на каждого сотрудника работающего в данном отделе, им поручаются конкретные страны и на уровне отделов проводится раздел регионов между сотрудниками. организационная система управления фирмы Coca-Cola в этом плане может быть хорошим примером для организации подобного типа глобальных фирм [9, 3].

Из этого можно прийти к выводу, что Coca-Cola управляет своим бизнесом за пределами Америки с помощью фирмы Coca-Cola International. Фирма наряду с сохранением в центральном управлении таких функциональных структур как маркетинг, финансы и производство осуществляет свой бизнес в других странах с помощью других производных фирм. В других странах строятся производные фирмы и методологией контр- централизация поручает некоторые полномочия этим фирмам. Считается, что раздел подобных полномочий обеспечивает достаточно качественное управление и если производные фирмы, расположенные в других странах будут запрашивать разрешение центра для каждого действия, пропадет гибкость. Это обеспечивает гибкость, не-

смотря на широкий масштаб фирмы и большую организационную структуру управления. Наряду с этим надо отметить что, в фирмах гибкость, приобретенная от структуры управления, во многом зависит от институционализации корпоративного кодекса. Подобные глобальные фирмы не подходят с чувством беспокойства и ревности к передаче полномочий производным фирмам. Потому, что человеческие ресурсы, финансы, управление производством и другие функции, конфиденциальные стандарты корпоративной политики институционализированы и все производные фирмы соблюдают данные [10].

А в фирмах, производящих продукты по различным экономическим отраслям, дивизиональный раздел так же параллельно формируется по продуктам и по географической территории. Подобные глобальные фирмы для организации продажи различной продукции в различных регионах формируют в своем составе еще более сложную структуру организационного управления. В глобальных структурах подобного типа на одной стороне матрицы существуют менеджеры по товарам и департаменты, а по другую сторону менеджеры по географическим территориям и департаменты.

С географической территориальной точки зрения, при создании дивизиональной организационной структуры глобальные фирмы учитывают особенности и клиентов, проживающих на различных географических территориях и их потребности, и строят свою структуру в этом направлении [11, с. 11]. В отделе по географической территории обычно оборот продажи тоже играет важную роль и открытие отдельного отдела для соответствующей страны и региона анализируется с точки зрения расходов и прибыли.

В глобальных фирмах дивизиональная организационная структура создается тогда, когда данные товары или услуги имеют особое значение или являются брендовым товаром. В некоторых случаях в соответствии с некоторыми категориями товаров и услуг может проводиться группировка [11, 12]. Подобная организация формирует специальный менеджмент над товарами и услугами и обеспечивает специализацию в области маркетинга. Дивизиональной организационной структурой по товарам и услугам, так же географической территории владеют только глобальные фирмы, занимающиеся производством и продажей различного рода товаров и услуг. Организационная структура подобного типа глобальных фирм управляется матричной управленческой структурой. Из подобного типа глобальных фирм можем привести в качестве примера фирмы Sony или Samsung. Фирма Samsung производит товары различного рода, как телефоны, компьютеры, бытовые техники. Эти фирмы отличаются многогранной и многосторонней деятельностью. Но существует такой подход, что необходимо построить оптимальную организационную структуру фирмы, учитывая сущность его деятельности и возможности (с географической точки зрения). В этом плане каждой глобальной фирмой, производящей много товаров учитывать матричную структуру управления не является правильным подходом с точки зрения оптимальности. Именно в соответствии с этими двумя критериями необходимо составить матрицу. Если разделим деятельность фирмы на заменяющие и дополнительные категории, а возможности (с географической точки зрения) на взаимосвязанные и сложные категории, то получим нижеследующую матрицу [12, с. 10] (табл. 1).

То есть можно прийти к выводу, что во многих случаях для глобальных фирм матричная структура управления не всегда может быть оптимальной. Например, если

Таблица 1.

возможности (с географической точки зрения)	Деятельности (с точки зрения производства и товаров и услуг)		
		дополняют друг друга	заменяют друг друга
	Взаимосвязанные	Многомерная (матричная) организация не является оптимальной	Многомерная (матричная) организация обычно является оптимальной
Сложные	Многомерная (матричная) организация обычно является оптимальной	Многомерная (матричная) организация всегда относительно оптимальна	

в глобальных фирмах производится товары и услуги одного типа (например, как в фирме Coca-Cola), проводить дивизионный раздел для каждого продукта не может характеризоваться как оптимальная структура управления. Можем стать свидетелями этого если обратим внимание на схему организационную схему управления фирмы Coca-Cola). По причине того, что деятельность фирмы Coca-Cola направлена на производство товаров и услуг одного рода, Дивизиональная и функциональная структура управления формирует организацию фирмы. Не смотря на то что, фирмы Sony и Samsung производят товары разного предназначения, некоторые из этих товаров являются товарами, которые заменяют друг друга. В этом плане очень сложно охарактеризовать организационную структуру подобного типа фирм. Фирмы подобного типа невозможно отнести полностью к структуре дивизионального или матричного управления. Организационная структура в фирмах подобного типа построена в относительно смешанном и сложном стиле.

Взаимосвязь одновременно производимых товаров и услуг, в определенном значении приводит к уклонению от матричных управленческих субъектов к дивизиональной структуре управления. Одной из основных мотивов данной склонности является то, что в матричной управленческой структуре связи являются паутинообразной схемой и по причине того, то она является сложной структурой, может потерять гибкость организационной управленческой структуры и увеличить обстоятельства бюрократического злоупотребления. Эффективность производства так же зависит от гибкости структуры управления. Матричная структура управления является структурой, требующей институционализированные порядки. Здесь кроме формирования точного и конкретного распределения полномочий институционализация данных правил является задачей, требующей определенное время. А вторым фактором является то, что все крупные предпринимательские субъекты склонны к уменьшению расходов в общем административном и управленческом обороте, а этот фактор не формирует матричную систему управления крупных управленческих субъектов, пока нет необходимости.

Литература:

1. Vesnin V.R. Korporativnoye upravleniye. — M., MGU. — 2008.
2. Maassen Gregory Francesco. An International Comparison of Corporate Governance Model (Third Edition), Spencer Stuart, 2002.
3. Naumovich, Telman Leonid. Korporativnoye upravleniye, YUNITI-DANA, 2012.
4. Ofitsialnaya veb stranitsa firmy Koc Kholding. (2015), <http://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/organizasyon-semasi>
5. Ofitsialnaya veb stranitsa firmy Ihlas Kholding. (2015), <http://www.ihlas.-com.tr/sayfa/13974922-14249875/organizasyon-semasi>
6. Ofitsialnaya veb stranitsa OAO Ata Holding. (2015), <http://www.-ataholding.az/>
7. Ofitsialnaya veb stranitsa Gosudarstvennoy Neftyanoy Kompanii Azerbaydzhanskoy Respubliki. (2015), www.socar.az
8. Novikov D.A. Teoriya Upravleniya Organizatsionnymi Sistemami, Rossiyskaya Akademii Nauk, Institut Problem Upravleniya, Moskva, 2005.

9. Markgraf Bert. (2004), The Organizational Structure of a Multinational Company, Demand Media, <http://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-multinational-company-61542.html>

10. Gilhuly Julie. The Coca-Cola Company: Enjoying Success in a Changing World, University of Alaska Fairbanks, 12 March, 2012.

11. Staples, Mark. Perspectives on global organizations, McKinsey Company, 2012.

12. Baron David P., Besanko David Strategy. Organizations and Incentives: Global Corporate Banking at Citibank, Industrial and Corporate Change, 2001. — Vol. 10, number 1.

References:

1. Vesnin, V.R. (2008), Corporate Governance, [Korporativnoye upravleniye], M.MGIU
2. Maassen, Gregory Francesco. (2002), An International Comparison of Corporate Governance Model (Third Edition), Spencer Stuart.
3. Naumovich, Telman Leonid. (2012), Corporate Governance, [Korporativnoye upravleniye], UNITY-DANA.
4. The official web page of the company Koc Holding. (2015), [Ofitsialnaya veb stranitsa firmy Koc Kholding], <http://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/organizasyon-semasi>
5. The official web page of the company Ihlas Holding. (2015), [Ofitsialnaya veb stranitsa firmy Ihlas Kholding], <http://www.ihlas.-com.tr/sayfa/13974922-14249875/organizasyon-semasi>
6. The official web page of Ata Holding. (2015), [Ofitsialnaya veb stranitsa OAO Ata Holding], <http://www.-ataholding.az/>
7. The official web page of the State Oil Company of the Azerbaijan Republic. (2015), [Ofitsialnaya veb stranitsa Gosudarstvennoy Neftyanoy Kompanii Azerbaydzhanskoy Respubliki], www.socar.az
8. Novikov, D.A. (2005), Theory of control of organizational systems, Moscow, [Teoriya Upravleniya Organizatsionnymi Sistemami], the Russian Academy of Sciences Institute of Control.
9. Markgraf, Bert (2004), The Organizational Structure of a Multinational Company, Demand Media, <http://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-multinational-company-61542.html>
10. Gilhuly, Julie (2012), The Coca-Cola Company: Enjoying Success in a Changing World, University of Alaska Fairbanks, 12 March.
11. Staples, Mark (2012), Perspectives on global organizations, McKinsey Company.
12. Baron, David P. Besanko, David Strategy (2001), Organizations and Incentives: Global Corporate Banking at Citibank, Industrial and Corporate Change, vol. 10, number 1.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2015 р.