ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ И ФУНКЦИЙ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА ТНК В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Дементьева А.Г.

В статье рассматривается общая структура крупных ТНК, особое внимание уделяется эволюции значения материнской компании как организационно-экономического центра управления. Выделяются основные модели корпоративного центра и типы руководства. Анализируются функции головной компании ТНК разных стран, приводятся статистические данные, характеризующие роль корпоративного центра в современных условиях глобализации хозяйственной жизни.

Развитие глобализации приводит к появлению новых форм и методов управления транснациональным бизнесом, изменению роли и значения материнской компании, предъявляются новые требования к организации и деятельности высшего уровня управления корпорации. Все большее количество отечественных компаний осуществляет операции за пределами внутреннего рынка. Перед зарождающимися российскими ТНК остро стоят проблемы изучения деятельности крупнейших корпораций и формирования конкурентоспособной системы управления, основу которой составляет корпоративный центр.

Характер и вид хозяйственных отношений внутри ТНК зависит от особенностей ее деятельности как единого целого, от масштабов и сложности производства, а также от территориальной рассредоточенности отдельных подразделений. Ведущая и основополагающая роль в определении форм и характера взаимосвязей между подразделениями ТНК принадлежит материнской компании и зависит от вида и особенностей ее деятельности как организационно-экономического центра управления.

Общая структура транснациональной компании может быть представлена в виде двухуровневой системы.

Рис. 1. Общая структура ТНК

К материнской (головной) компании в ТНК относится фирма, контролирующая активы или другие единицы за пределами страны базирования, как правило, посредством владения определенной части акционерного капитала¹. Материнская компания является организационно-экономическим центром управления и определяет характер взаимосвязей всех подразделений ТНК.

Различают два типа материнских компаний:

- Материнская оперативно-производственная компания
- Материнская холдинговая компания

Первая из вышеназванных сама осуществляет хозяйственную деятельность, централизованное управление охватывает все стороны производственного процесса и экономической деятельности

дочерних компаний, начиная с разработки новой продукции и кончая ее реализацией. Финансовая деятельность служит средством управления и контроля. («Volvo», «Дженерал моторс», «Дюпон», «Зингер», «ИТТ», «Кодак», «Пфайзер», «Катерпиллар трактор», «ИКИ», «Сименс», «БАСФ», «Фольксваген», «ФИАТ», «Ford Motors» и др.).

Вторая («Nestle», «BP», «Royal Dutch Shell», «Unilever», «NEC», «Elf Akiten» и др.) не осуществляет производственной деятельности, концентрируя контрольные пакеты акций компаний, которые обладают юридической и хозяйственной самостоятельностью, но подчиняются холдингу в финансовом отношении. Управление осуществляется методами финансового воздействия (устанавливаются основные финансовые показатели) и технической политики (сосредоточение научных исследований и технических разработок в едином центре головной компании и предоставление его результатов дочерним компаниям), а также распределение номенклатуры выпускаемой продукции, раздел между ними рынков сбыта.

По данным ЮНКТАД в 2008 году в мире насчитывалось 82 тыс. материнских компаний ТНК, контролировавших 810 тыс. дочерних фирм, филиалов и ассоциированных компаний².

К дочерним компаниям относят акционерную фирму, в которой материнская компания как правило, владеет более 50% голосов акционеров и имеет право:

- назначать или нанимать большинство членов административного, управленческого или наблюдательного персонала;
- проводить раздельно с головной компанией заседания совета директоров и общие заседания акционеров;
- заключать самостоятельно сделки и соглашения.

При этом материнское общество не несет никакой ответственности по обязательствам своих дочерних компаний.

К ассоциированным компаниям относят акционерные фирмы, когда инвестору принадлежит по крайней мере 10%, но не более 50% голосов акционеров. Филиал, согласно документам ЮНКТАД, – предприятие, находящееся в полной или совместной собственности в принимающей стране³.

Для управления деятельностью производственных дочерних компаний могут создаваться специальные оперативно-холдинговые компании, которые концентрируют в своих руках контрольные пакеты акций производственных фирм определенного региона или отрасли для:

- координации хозяйственной деятельности,

- финансирования,
- предоставления консультационных и технических услуг.

Итак, ТНК включают значительное число компаний, объединенных так называемой системой участия (участие в акционерном капитале других фирм). Выделяют разные типы контроля⁴:

- через полную собственность, все или почти все акции фирмы принадлежат одному лицу, группе лиц или одной фирме;
- через большинство акций, предполагающее владение собственностью не более 50% выпущенных акций;
- через механизм соподчинения, когда обладание большинством акций одной фирмы, в свою очередь владеющей контрольным пакетом другой фирмы, влечет за собой и контроль над этой фирмой;
- через меньшинство акций, когда акции фирмы распылены и достаточно иметь небольшой процент их, чтобы иметь контроль над фирмой.

Система участия, часто скрепляется личной унией. Личная уния проявляется в том, что одни и те же лица занимают руководящие посты (председателей и членов правления, директоров и управляющих) в промышленных, торговых компаниях и банках.

Используя систему участия и личную унию, крупнейшие фирмы к настоящему времени сформировали сложнейшие комплексы связанных между собой промышленных, финансовых, торговых и других компаний. Взаимная зависимость подразделений корпорации, расположенных в разных странах, требует от материнской компании проведения согласованной политики.

Функции корпоративного центра и его роль в общей системе управления объединением различных фирм, начиная с 60-х годов прошлого века, постоянно меняются. Идет поиск новых форм распределения задач, ответственности и полномочий.

Так, в период с 1960-х по 1980 гг. в связи с возрастающей сложностью производственного процесса и сбыта продукции, изменением социально-экономических условий руководство материнской компании крупнейших ТНК стало испытывать сложности при переработке увеличивающегося объема информации и в способности охватить все стороны деятельности компании.

В этот период крупные ТНК переходят к децентрализации управления, в основе которой лежит принцип отделения общекорпоративного уровня от производственно-хозяйственного⁵. При этом аппарат управления производственно-хозяйственными отделениями наделяется достаточно

широкими полномочиями по принятию решений и на него возлагается ответственность за результаты производственно-хозяйственной деятельности, за конкурентоспособность продукции и услуг компании. Это позволяет разгрузить администрацию материнской компании от функций оперативного руководства и обеспечить реальные возможности:

- по разработке общекорпоративной стратегии;
- осуществлению перспективного планирования;
- налаживанию связей и контактов с внешней средой.

При этом уменьшается число функциональных подразделений, находящихся в подчинении высшего руководства. Они переходят в подчинение руководителей групп, служб, производственных отделений или отдельных менеджеров.

Ниже в табл.1 приведено изменение в процентном соотношении степени подотчетности функциональных подразделений на примере крупнейших американских корпораций.

Таблица 1. Степень подотчетности функциональных руководителей крупнейших американских компаний (1965 г. и 1972 г.)

Должность	1965 г.	1972 г.	Подчинение
Финансовый управляющий	80%	Менее 60%	председателю совета директоров или главному управляющему
Управляющий кадровой службой	Более 50%	20%	главному управляющему
Руководители производственных и технологических функций	50%	20%	главному управляющему
Руководители служб материально-технического обеспечения	50%	10%	главному управляющему
Руководители служб внешних отношений и общекорпоративного планирования	40%	40%	главному управляющему

Источник: составлено автором по материалам В.В. Гончаров «В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала М., 1996. Т. 1. С. 180.

Практически не претерпели никаких изменений только службы внешних отношений и общекорпоративного планирования, оставшись в подчинении у главного управляющего⁶.

В период с 1960-х по 1980 гг. в головных компаниях большинства крупных корпораций ответственность за руководство и координацию деятельности ряда подразделений передается вице-президентам, обеспечивающим единство в деятельности функциональных служб. При этом высшее звено управления характеризуется дифференциацией управленческой работы. Создаются следующие должности: вице-президент, групповой или штабной вице-президент, старший вице-президент, исполнительный вице-президент, старший исполнительный вице-президент, вице-председатель, председатель исполнительного комитета и пр. Входя в состав высшего менеджмента, эти руководители получали полную информацию о деятельности корпорации в целом и, исходя из общих целей, имели возможность координировать деятельность не только подведомственных им отделений, но и отделений, входящих в различные группы. Это позволяло им принимать решения, сравнимые с решениями президента всей корпорации. Две трети американских корпораций имели такого рода управляющих. Объем контроля высших руководителей при этом существенно изменился: у президента в подчинении находилось в среднем около восьми человек, а у председателя – около четырех.

Итак, можно выделить основную тенденцию данного периода. Высшему руководителю стало подчиняться меньшее число штабных служб и функций, связанных с производством. На данном уровне основное внимание стало уделяться функциям перспективного планирования и формированию внешних отношений. При этом принимаются решения, касающиеся распределения финансовых и управленческих ресурсов между различными направлениями деятельности компании, а не планирования выпуска конкретных видов продукции.

В период 80—90-х гг. прошлого века ТНК стали формироваться как международные производственно-хозяйственные комплексы, располагающие огромными финансовыми, производственными и научно-техническими ресурсами и зарубежной производственной и сбытовой базой в рамках мирового рынка, что было вызвано интенсивными процессами концентрации и централизации производства и капитала на национальном и международном уровнях, усилением тенденции интернационализации хозяйственной жизни и научно-технического прогресса. Эти

Экономика

компании характеризуются сложной системой внутренних связей и взаимозависимостей между отдельными подразделениями по линии производственных, финансовых, научно-технических, технологических, сбытовых и других видов отношений, подчиненной общей корпоративной цели и единой системе внутрифирменного планирования.

Материнская компания стала выполнять по отношению к зависимым фирмам функции, представленные на рис. 2.

Рис. 2. Функции корпоративного центра

Источник: «Вестник McKinsey» Quarterly [Электронный ресурс]. URL: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue03/04_0103.aspx?tid=21

Данные функции обусловлены особенностями деятельности по созданию стоимости для акционеров. Согласно данным компании McKinsey, выделяют четыре модели корпоративного центра (головной компании), представленные на рис. 3, 4.

Рис. 3 Модели корпоративного центра

	Финансовый холдинг	Стратегический холдинг	Стратегический контролер	Оператор
Описание модели	Приобретение независимых предприятий, реструктуризация деятельности подразделений в виде исключения, только для того, чтобы добиться поставленной цели. Продажа подразделений или достижение оптимального соотношения	Разработка и управление стратегическими ресурсами компании в рамках которой бизнес-единицы осуществляют свою деятельность под руководством владельца. Вмешательство в деятельность подразделений в целях координации взаимодействия / реализации эффективных синергий	Исследование первоначальных функциональных возможностей и разработка стратегии развития подразделения. Вмешательство в деятельность подразделения в целях координации взаимодействия / реализации эффективных синергий	Выявление и реализация возможностей для реализации инвестиционных и модернизационных программ. Вмешательство в деятельность подразделений в целях координации взаимодействия / реализации эффективных синергий

Источник: «Вестник McKinsey» Quarterly [Электронный ресурс]. URL: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue03/04_0103.aspx?tid=21

Эти модели являются условными концептуальными схемами, отражающими суть подхода к организации деятельности корпоративного центра и актуальны в современных условиях.

Выбор модели корпоративного центра зависит от вида материнской компании, степени интеграции бизнес-единиц, интенсивности взаимодействия между подразделениями. Так, модель СК используется холдингами с несколькими взаимосвязанными бизнесами как в пределах одной отрасли, так и при наличии общих для различных подразделений элементов бизнеса (например, система сбыта продукции). Модель СА применяется когда направления бизнеса не зависят друг от друга, но в достаточной степени взаимосвязаны, чтобы использовать единые функциональные навыки (маркетинг, финансы, персонал, логистика).

С конца 1990-х годов крупнейшие ТНК действуют в глобальном масштабе и приобретают ряд характеристик, отличающих их от традиционных транснациональных корпораций, что требует более высокой степени координации в рамках мирового хозяйства.

Рис. 4. Роли корпоративного центра

	Финансовый холдинг	Стратегический холдинг	Стратегический контролер	Оператор
Формирование бизнес-портфеля	Стратегия	Принимает ключевые решения, связанные с видами бизнеса	Разрабатывает стратегические видения будущего и определяет направления, в рамках которых действует бизнес-единица. Анализирует бизнес-стратегии, разработанные подразделениями, и распределяет ресурсы между ними	Возглавляет разработку и реализацию стратегий и подразделений
Инвестиции	Устанавливают бюджетные лимиты и определяют направления капиталов	Проводит бизнес-логику и управляет стратегическими инвестициями	Проводит бизнес-логику и управляет стратегическими инвестициями	Проводит бизнес-логику и управляет стратегическими инвестициями

Источник: «Вестник McKinsey» Quarterly [Электронный ресурс]. URL: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue03/04_0103.aspx?tid=21

Материнская компания в условиях глобализации хозяйственной жизни переходит к более централизованным формам управления путем разработки глобальной политики и координации совместных действий фирм по таким важнейшим экономическим аспектам, как:

- определение объема и направлений капиталовложений;

- выработка единой стратегии и тактики на мировом рынке;
- реорганизация компаний и определение общей структуры управления;
- осуществление межфирменных связей.

При этом дочерние компании обладают хозяйственной самостоятельностью в решении оперативных вопросов производственной деятельности, в частности, специализации производства, обновления ассортимента продукции, найма рабочей силы.

Крупнейшие ТНК конкурируют на мировом рынке с небольшим числом других транснациональных компаний. Стратегия вырабатывается централизованно, но аспекты оперативной деятельности могут быть либо децентрализованы, либо централизованы, что обусловлено внешними и внутренними условиями бизнеса. Как отмечает известный экономист М. Портер, «реагируя на потребности местного рынка, компания стремится избежать снижения эффективности глобальной системы руководства в целом»⁷.

Реализация возникающих задач возможна не только при наличии доступа к информации в рамках всего мирового рынка, но и необходимых полномочий и механизмов по передаче и принятию стратегических решений и координации операций в глобальном масштабе. Для эффективного и всеобъемлющего руководства всеми подразделениями, осуществляющими деятельность в определенной стране или регионе необходимо наличие координирующего центра, поскольку руководители отдельных подразделений, имеющие представление о разработках в данной области и о состоянии местного рынка, не могут осуществлять эффективную координацию деятельности субъектов корпорации в других странах. Только материнская компания имеет возможность оценивать и контролировать деятельность фирмы в глобальном масштабе, а также осуществлять эффективное руководство, соблюдая необходимый баланс сочетания централизации и децентрализации в рамках головной фирмы и ее подразделений в различных странах.

В современных условиях сформировались общие функции, выполняемые материнской компанией, которые можно разделить на две группы: обязательные функции и дополнительные функции (см. Табл. 2).

Таблица 2. Функции материнской компании.

Обязательные функции материнской компании	Дополнительные функции материнской компании
Корпоративное управление	Внутренний аудит
Правовое обеспечение	Пенсионное обеспечение
Финансовый контроль и отчетность	Управление человеческими ресурсами
Налоговая политика	Обучение
Финансовый анализ и планирование	Связи с общественностью
	Корпоративное развитие
	Исследования и разработки
	Маркетинг и сбытовая политика
	Логистическое и информационное обеспечение

В различных компаниях функции и принципы руководства различаются. В основе этих взаимоотношений – нахождение баланса между централизованным руководством из единого центра и предоставлением самостоятельности подразделениям при принятии решений.

Можно выделить несколько моделей, определяющих в ТНК взаимоотношения между центром и зависимыми компаниями в современных условиях: финансовую, федеративную и глобальную (см. Табл. 3).

Таблица 3. Характеристика моделей руководства ТНК.

Финансовая модель	Федеративная модель	Глобальная модель
<ul style="list-style-type: none"> • Координирующий центр представлен холдинговой компанией или банком • Централизованное распределение ресурсов, определение новых инвестиционных возможностей, финансовый контроль • Не осуществляет оперативного управления • Ответственность за стратегическое планирование на национальном уровне несет дочерняя компания 	<ul style="list-style-type: none"> • Координирующий центр представлен холдинговой или оперативно-производственной компанией • Разработка руководящих принципов • Выработка общей корпоративной стратегии и планов • Информационное и консультационное обеспечение подразделений • Координация дочерних компаний на международном уровне • Хозяйственная самостоятельность подразделений • Ответственность подразделений за планирование и реализацию стратегии 	<ul style="list-style-type: none"> • Координирующий центр представлен холдинговой или оперативно-производственной компанией • Концентрация финансовых, технологических, кадровых ресурсов в одном центре • Интеграция производственных мощностей разных стран в единый производственный комплекс • Стратегическое планирование на национальном уровне проводится в рамках глобальной корпоративной стратегии

В финансовой модели руководства высокий уровень полномочий и хозяйственная самостоятельность подразделений позволяет сократить время реакции на потребности клиентов, расширения бизнеса, сводит к минимуму бюрократический контроль и решение административных вопросов головной компанией. Однако рассредоточение самостоятельных дочерних предприятий от централизованного руководства значительно затрудняет передачу технологических разработок и ноу-хау между подразделениями компании. В таких случаях руководство ориентируется на национальные ресурсы, координация, необходимая для полноценной международной интеграции практически отсутствует. Такой вид материнских компаний используется в капиталоемких и высокотехнологичных отраслях, а также банковскими группами.

В федеративной модели, кроме всех функций, выполняемых головной компанией в финансовой модели, обеспечивается более жесткая координация деятельности фирмы в международном масштабе. Структура управления отличается большей степенью интеграции. Головная компания в данной модели выполняет более активную роль, в тоже время не дает оперативных указаний. Руководители национальных дочерних компаний свободны в принятии собственных стратегических решений. Хозяйственная самостоятельность и свобода выбора может означать, что некоторые инновативные стратегии, технологии, требующие тесного взаимодействия между дочерними компаниями, могут быть ими отвергнуты. Однако время поддержание контакта между дочерними и материнской компаниями может стать источником внутренних противоречий, поскольку специалисты и руководители головной компании недостаточно знакомы с национальными условиями ведения бизнеса. Объединения компаний такая модель используется в форме конгломератов.

В глобальной модели руководства со стороны материнской компании также используется интегрированная структура ТНК. Национальные дочерние компании не оперируют как независимые предприятия, их деятельность подвергается координации на глобальном уровне, планы дочерних компаний рассматриваются как часть единой интегрированной системы. Руководство дочерними фирмами осуществляется посредством разработки инструкций и директив головной компании для достижения глобальных стратегических целей. Финансирование и контроль жестко увязываются с общей системой планирования и дополняются координацией и управлением на

административном уровне. Выработка стратегии национальными дочерними предприятиями ограничена областями, которые не входят в общекорпоративные планы головной компании.

ТНК, использующие глобальную модель руководства, отличаются централизацией планирования, и в головной компании создаются информационно-управляющие системы, которые занимаются сбором, хранением, сортировкой и обработкой необходимых данных. Необходимая информация включает не только финансовые показатели, но и базу данных по конкуренции, о политических, рыночных условиях, информацию о страновых рынках, технологиях, профессиональные консультации и услуги. Осуществляется взаимный обмен информацией между головным офисом и подразделениями компании, находящимися в разных странах. На персонал корпоративного центра возлагается целый ряд обязанностей, таких как сбор и обработка информации, координация глобальной деятельности компании, установление стандартов, разработка стратегии, а также регулирование потоков информации, материальных и финансовых ресурсов⁸.

Головная компания имеет возможность отслеживать внешнюю среду на глобальном уровне, определяя благоприятные возможности для бизнеса и потенциальные угрозы, что недоступно ни одному из дочерних предприятий в отдельности. Корпоративный центр, использующий такую модель управления, способен концентрировать все финансовые, производственные, технологические и кадровые ресурсы и направить на получение конкурентных преимуществ на мировом рынке. В рамках такой системы управления головная компания может более эффективно использовать ресурсы различных подразделений, что достигается за счет их перемещения в регионы с повышенным спросом. При такой структуре управления достаточно просто осуществляется передача дорогостоящего технологического и управленческого опыта и ноу-хау из одной страны в другую. Производственные мощности в различных странах могут быть интегрированы с целью производства общих продуктов, при этом возможно снижение издержек в рамках всей корпорации (международный «эффект масштаба»). Такая модель используется объединениями производственных компаний, организованными в виде концернов.

Из трех рассмотренных типов руководства нельзя выделить наиболее эффективный. Оптимальный баланс централизации и децентрализации руководства зависит от стратегии и целей компании, условий меняющейся внешней и внутренней

среды, а также от возможностей и способности самой компании осуществлять руководство в глобальном масштабе.

Основными факторами, определяющими выбор оптимальной модели руководства материнской компанией, являются степень взаимосвязанности направлений (горизонтальная интеграция) и объем полномочий и вмешательства в деятельность производственных подразделений (вертикальная интеграция). Функции материнской компании зависят от наличия «горизонтальных» возможностей увеличения стоимости для отдельных направлений или компании в целом за счет синергических эффектов или лучшей координации деятельности подразделения. Головной офис компании может создавать дополнительную стоимость, разрабатывая более качественные стратегические подходы к развитию взаимосвязанных направлений бизнеса, обеспечивая обмен опытом между подразделениями, работающими в разных странах. Степень взаимозависимости направлений деятельности компании зависит от рынков, конкурентов, особенностей клиентуры и региональной структуры деятельности. Чем значительнее эффект синергии от этих факторов, тем больше оснований использовать его в качестве источника конкурентного преимущества.

Функции материнской компании также определяются степенью «вертикального» вмешательства штаб-квартиры в деятельность бизнес-единиц. Это зависит от экономических особенностей всех направлений деятельности компании и развития корпорации в целом. Оптимальная степень участия материнской компании в деятельности подразделений определяется отраслевыми условиями и особенностями бизнеса, а также уровнем риска, квалификации и профессионализма менеджеров на ключевых позициях.

Степень самостоятельности хозяйственных подразделений от функциональных служб компании также имеет важное значение. Чем выше степень зависимости, тем больше возможностей и способов создания дополнительной стоимости у головного офиса.

К другим факторам, определяющим функции материнской компании и ее взаимоотношения с дочерними и ассоциированными компаниями, можно отнести национальные и культурные особенности страны материнской компании и принимающей страны, технологические возможности подразделений, отрасль и время существования подразделения в данной отрасли, тип руководства материнской компанией. В Приложении представлены преимущества и недостатки каждого типа руководства.

Согласно исследованию корпоративных центров 600 ТНК развитых стран, проведенным в Harvard Business School⁹, размер головной компании определяется количеством работников в ТНК и функциями, которые возложены на корпоративный центр. В таблице 4 представлены функции материнской компании разных стран.

Из таблицы видно, что кроме обязательных функций практически все материнские компании осуществляют внутренний аудит, корпоративное планирование и управление человеческими ресурсами. Что касается страновых различий (см. Табл. 5), то самый большой штат головной компании (по отношению к количеству занятых) в японских компаниях, далее следуют компании США и Европы.

Размер штата руководителей не всегда зависит и от показателей годового оборота самой компании. Например, штат головной компании финансового холдинга KKR (США) с годовым доходом более 40 млн долл. состоит из 80 человек. Напротив, штат головной компании Coca-Cola, имеющей доход менее 20 млрд долл. до реструктуризации 2000 г. составлял 5 000 сотрудников. Штат сотрудников головной фирмы всемирно известного конгломерата Tyco International около 50 человек, а доход данной компании составляет более 40 млрд долл. Фирма Sharp имеет годовой доход в размере 5 млрд долл. и управляется головной компанией со штатом 1 500 человек. Даже в рамках одной отрасли и одной страны можно увидеть большую разницу. Так, в Германии компания фармацевтической отрасли Hoechst имеет только 180 сотрудников головной компании, а в фармацевтической компании Bayer эта цифра составляет несколько тысяч¹⁰.

Это объясняется прежде всего историческими и культурными особенностями развития определенных типов компаний в разных странах, а также тем, что японские компании, как правило, более централизованы, чем американские и западноевропейские, и практически все материнские компании осуществляют весь спектр функций как обязательных, так и дополнительных (см. Диаграмма 1, Табл. 4).

Экономика

Таблица 4. Функции материнской компании развитых стран (% материнских компаний, осуществляющих функцию)

Функции	Франция	Германия	Нидерланды	Великобритания	С Ш А	Япония
Обязательные						
Корпоративное управление	100%	90%	95%	93%	95%	99%
Правовое обеспечение	89%	88%	100%	100%	100%	95%
Финансовая политика	87%	87%	95%	97%	100%	100%
Налоговая политика	89%	90%	92%	99%	95%	94%
Финансовая отчетность и контроль	97%	94%	100%	100%	91%	100%
Итого(средний %):	92%	90%	96%	98%	96%	98%
Дополнительные						
Внутренний аудит	89%	83%	64%	84%	93%	95%
Платежи и пенсионное обеспечение	68%	60%	67%	92%	91%	97%
Управление человеческими ресурсами	87%	79%	95%	81%	86%	100%
Обучение	68%	67%	44%	56%	74%	96%
Связь с общественностью	87%	92%	87%	85%	87%	96%
Корпоративное планирование и развитие	87%	87%	72%	91%	94%	66%
НИОКР	39%	33%	41%	27%	40%	68%
Маркетинг	45%	37%	33%	32%	58%	67%
Логистика	45%	52%	28%	32%	73%	71%
Информационное обеспечение	79%	69%	64%	67%	92%	97%
Итого (средний %)	69%	66%	60%	65%	80%	95%
Всего (средний %)	80%	78%	78%	81%	88%	97%

Источник: составлено автором по материалам Collis D.J., Young D., Goold M. The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters. Harvard Business School Working Paper, 2003. P. 55 [Электронный ресурс]. URL: <http://ssn.com/abstract=475162>

Таблица 5. Соотношение количества сотрудников головного центра и количества работников

Соотношение количества сотрудников корпоративного центра на 1000 сотрудников компании	Франция	Германия	Нидерланды	Великобритания	С Ш А	Япония
Максимум	0,2	1,0	1,4	0,7	0,7	3,0
Минимум	349,1	670,1	107,1	890,6	259,9	336,2
Средняя	10,0	17,6	8,5	9,8	15,9	38,9

Источник: Collis D.J., Young D., Goold M. The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters. Harvard Business School Working Paper, 2003. P. 54 [Электронный ресурс]. URL: <http://ssn.com/abstract=475162>

Диаграмма 1. Интернационализация корпоративных функций (региональный аспект)

Source: UNCTAD survey.

Note: 1 = no international activity; 5 = more than 50% abroad.

Источник: World investment prospects survey 2009—2011. UNCTAD. P. 29 [Электронный ресурс]. URL: http://www.unctad.org/en/docs/diaeia20098_en.pdf

Затраты на содержание аппарата управления также влияют на размер корпоративного центра. Если они оказываются слишком высокими — либо в абсолютном значении, либо в сопоставлении с создаваемой ею стоимостью и прибылью бизнеса, компания пересматривает структуру и штат головного офиса.

Роль материнской компании как организационно-экономического центра управления также определяется национальной принадлежностью капитала. В однациональных ТНК контрольный пакет акций материнской компании принадлежит предпринимателям страны регистрации материнской компании (страны базирования). В многонациональных ТНК контрольный пакет акций (или весь акционерный капитал) материнской компании принадлежит предпринимателям двух или нескольких стран. Организационная структура многонациональных ТНК определяется формой их образования. В практике деятельности ТНК выделяют взаимный обмен акциями или полное слияние капитала разнациональных компаний. В современных условиях расширения практики слияний и поглощений на мировом рынке границы между однациональными и многонациональными ТНК достаточно подвижны, возможен переход одной формы в другую.

Как правило, корпоративный центр развивается на протяжении длительного времени. Его роль, функции и размеры в компании могут меняться в зависимости от используемой стратегии, условий бизнеса, политики в области слияний и поглощений и мировой конъюнктуры. На рис. 5 представлены схема влияния различных факторов на модель, структуру и состав головной компании.

Рис. 5. Факторы формирования модели головной компании

Итак, структура управления и роль материнской компании в крупных промышленных фирмах формируется под влиянием различных факторов. С одной стороны — это рост масштабов производства, усиление его диверсификации и усложнение выпускаемой продукции; расширение в результате интернационализации и глобализации территориальной рассредоточенности производства. С другой — исторические и организационно-правовые особенности формирования и развития конкретных фирм. Огромное значение имеет преобладание в отдельных странах традиционно сложившихся типов компаний, различие в законодательстве, регулирующем хозяйственную деятельность фирм, политические, культурные факторы и др. Поэтому, несмотря на то, что можно выделить общие характеристики, присущие структуре управления и руководства ТНК, важное значение имеют учет и изучение специфических особенностей организации бизнеса, сложившихся в конкретных условиях.

Тенденцией последних десятилетий является создание материнских компаний преимущественно в форме холдинговых. Это в значительной степени связано с тем, что многие современные компании образовались путем объединения двух или нескольких крупных фирм. Форма холдинга, с одной стороны, обеспечивает в таких случаях большую хозяйственную самостоятельность слившимся компаниям, а с другой — дает возможность осуществлять эффективное руководство согласно выбранным целям и стратегиям и обеспечивать финансовый контроль за их деятельностью.

В условиях современного финансового кризиса роль корпоративного центра значительно возрастает. Происходит смещение целевых ориентиров компаний, снижение стоимости их активов, сокращаются сроки принятия решений. Экономическая нестабильность заставляет материнские компании пересматривать общекорпоративную

стратегию, распределение ролей между корпоративным центром и зависимыми структурами, выработать новые принципы координации подразделений и перераспределения ключевых информационных и финансовых потоков. Происходит ужесточение контроля деятельности зависимых фирм со стороны материнской компании и переход к большей централизации.

Оптимальную роль и модель руководства головной компании выделить невозможно. Под воздействием различных факторов эта роль и тип руководства может меняться в сторону большей или меньшей централизации или децентрализации. Но необходимо отметить, что в современных условиях глобализации хозяйственной жизни, гармонизации стандартов, осуществления предпринимательской деятельности, развития современных технологий, схождения предпочтения

потребителей в разных странах, посредством руководства из единого центра ТНК получают возможность осуществлять более глобальный подход к освоению мирового рынка, не только пользоваться преимуществами современных условий глобализации, но и несут все риски данного процесса.

Alla G. Dementieva. Changing role and functionality of the TNC head office under globalization

The paper covers the organizational design of transnational corporation and evolution of the role of corporate headquarters in the multibusiness firms. Different models of corporate center are analyzed. The main functions of headquarter are explored, important determinants of the size and structure of headquarters under current globalization trends are presented.

Ключевые слова

корпоративный центр, транснациональная корпорация, материнская компания оперативно-производственная компания, материнская холдинговая компания, дочерняя компания, филиал, ассоциированная компания, система участия, совет директоров, корпоративная стратегия, главный управляющий, глобализация хозяйственной жизни, корпоративное управление, зависимые компании

Keywords

corporate center, corporate head office, corporate structure, transnational corporations, performance, parent company, subsidiary, associated company, corporate strategy, CEO, board of directors, holding company, corporate governance

1. Градобитова Л.Д., Исаченко Т.М. Транснациональные корпорации в современных международных экономических отношениях: учебное пособие. М., 2002. С. 12.
2. World Investment Report 2009. [Электронный ресурс]. URL: http://unctad.org/en/docs/wir2008_en.pdf
3. Градобитова Л.Д., Исаченко Т.М. Транснациональные корпорации в современных международных экономических отношениях: учебное пособие. М., 2002. С. 12.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., 2004. С. 69.
5. Chandler A.D. Scale and Scope. Harvard University Press, Cambridge M.A., 1990. P. 31.
6. Гончаров В.В. «В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. М., 1996. Т. 1. С. 180.
7. Портер М. Международная конкуренция. М., 1993. С. 76.
8. Markides C. «Corporate Strategy: the role of the center» in Pettigrew A., H. Thomas and R. Whittington eds. Handbook of strategy and management, Sage Publications, London, 2002. P. 27.
9. Collis D.J., Young D., Goold M. The Size, Structure, and Performance of Corporate Headquarters. Harvard Business School Working Paper, 2003. P. 4. [Электронный ресурс]. URL: <http://ssn.com/abstract=475162>
10. Ibid. P. 13.