ВВЕДЕНИЕ ………………………………………………………..….……….. 3

ГЛАВА I. ВОЗНИКНОВЕНИЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ, ИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ В СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ ……………………………………………………..…………… 5

* 1. Возникновение и развитие транснациональных корпораций, их основные типы ………………………..…………………………….………………….…… 5
	2. Организационные структуры современных ТНК ……….….…….…….. 13

ГЛАВА II. МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ, ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ …………………………………………………………. 19

2.1. Механизм функционирования современных ТНК и достигаемые ими экономические преимущества ……………….………………………..…..… 19

2.2. Аппарат управления транснациональных корпораций. Особенности менеджмента в американских, японских и западноевропейских ТНК…... 25

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ………………………………………………………….…… 35

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ……………………………….…….… 37

**ВВЕДЕНИЕ**

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

Благодаря этому ТНК превратились в главную силу рыночного производства и международного разделения труда, в доминирующий фактор мировой экономики и международных экономических отношений. Прямые иностранные инвестиции ТНК играют в настоящее время важнейшую роль в соединении национальных экономик и создании интернациональной производственной системы – производственного ядра глобализируемой мировой экономики. Используя современные системы управления и информационные коммуникации, многие из ТНК смогли разработать и распространить на ряд стран, регионов и даже на весь мир достаточно эффективные конкурентные стратегии и приобрели постоянно возрастающее влияние на международные и межгосударственные отношения. Концентрация человеческих способностей, управленческого и научно-технического знания и опыта, а также международная (глобальная) организация их менеджмента позволяют ТНК играть ведущую роль в интернационализации производства.

Степень разработанности проблемы. Современные ТНК, их деятельность, организационные формы и специфика управления являются предметом научного интереса целого ряда исследователей. Среди зарубежных и отечественных авторов, исследующих ТНК, следует назвать И.Г. Владимирову, И.Н. Герчикову, Ф.С. Губайдуллину, Г.И. Зименкова, Д.Л. Лысенко, Д. Мерсера, А.Г. Мовсесяна, Я. Мондена, Дж. П. Райта, Е.М. Романову и др. Мы опирались на работы этих авторов, которые создают прочный фундамент для изучения избранной темы.

Целью данной работы является анализ условий возникновения и развития современных транснациональных корпораций, их организационных структур, механизмов функционирования и специфики управления.

Данная цель обусловила постановку и решение следующих задач:

* рассмотрение условий возникновения и развития ТНК, их основных типов;
* анализ организационных структур ТНК;
* исследование механизма функционирования ТНК и достигаемых ими экономических преимуществ;
* характеристика аппарата управления современных транснациональных корпораций и особенностей менеджмента в американских, японских и западноевропейских ТНК.

Объектом исследования в данной курсовой работе являются транснациональные корпорации (ТНК).

Предметом исследования выступают организационные структуры и механизм функционирования ТНК.

Теоретическая и практическая значимость исследования определяется тем, что его результаты позволяют более глубоко осмыслить современные формы и механизмы деятельности ТНК и использовать полученные при этом знания, отражающие передовой уровень экономической и управленческой науки, на практике с целью совершенствования управления организациями в различных сферах жизни общества.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения и библиографического списка.

**ГЛАВА I. ВОЗНИКНОВЕНИЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ, ИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ В СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

* 1. **Возникновение и развитие транснациональных корпораций, их основные типы**

Компании, действующие за пределами одной страны, нельзя считать характерным признаком лишь новейшего времени. Некоторые из них возникли очень давно. Примером может служить East India Company (1600). Первоначально многие из них специализировались на обслуживании связей метрополий с их колониальными владениями.

Развитие международных компаний ускорилось в период индустриализации в XIX в. по мере формирования мирового рынка. В конце XIX в. возникла проблема экономического раздела мира международными монополиями. Однако преобладали среди них скорее олигополии и объединения картельного типа, делившие между их участниками рынки сбыта товаров или источники сырья, но не игравшие большой роли в производстве. Первые международные объединения предприятий возникли в 60-80-е гг. XIX в. в сфере добычи, закупки и сбыта минерального сырья. По мере развития капиталистических отношений они образуются в различных секторах мирового хозяйства[[[1]](#footnote-1)].

Следует подчеркнуть, что возникновение ТНК является закономерным результатом развития разделения труда и производственной кооперации. Участие предприятий в разделении труда ведет к их специализации, которая сопровождается ростом концентрации производства и капитала, то есть увеличением масштабов самих предприятий. Эта тенденция присуща всем без исключения хозяйствующим субъектам. Дело в том, что в условиях рыночной экономики концентрация является фактором выживания в конкурентной борьбе, обеспечивая снижение издержек производства, возможность наилучшего осуществления НИОКР, эффективную рекламу, минимизацию накладных расходов и других затрат. Осуществив увеличение производства в рамках своих стран, предприятия выходят за их рубежи.

Во второй половине XX в. формы и характер деятельности международных компаний изменяются. Расширение сферы функционирования крупных корпораций до масштабов мирового хозяйства привело к тому, что международные объединения картельного типа, характерные для первой половины XX в., уступили место международным корпорациям и другим мощным производственным фирмам. Международные объединения нового типа не довольствуются деятельностью на ограниченных территориях, как это чаще всего происходило в колониальную эпоху, а руководствуются концепцией глобальной экспансии. Они рассматривают все мировое хозяйство как сферу приложения своего капитала.

В целом динамику развития ТНК после второй мировой войны можно представить следующим образом. Их широкомасштабное наступление началось в 50-60-е гг. XX в. с американских структур, затем охватило японские и немецкие. Английские, голландские и французские корпорации проявляли себя в тот период как более традиционные международные игроки. Промышленно-финансовые образования некоторых менее развитых государств также были вовлечены в процесс глобализации и укрепили свои международные позиции. В 80-е гг. XX в. за ними последовали компании Южной Кореи и некоторых развивающихся стран.

К рубежу XX – XXI вв. ситуация стала такой, что согласно подсчетам бельгийских специалистов, в мировой экономике частные корпорации преобладают над национальными государствами. Для оценки роли характеристики государств были взяты данные о размере их ВВП, а роль компаний оценена как сумма совершенных ими покупок и продаж. Среди ста крупнейших участников мирового хозяйства оказались 52 компании и только 48 государств. Причем показатели отдельных компаний превышали суммарные показатели многих государств, как, например, компании «General Motors», чей оборот больше суммарного ВВП всех стран Африки[[2]](#footnote-2).

Причиной возникновения ТНК является традиционное стремление предпринимателей снизить издержки производства и получить сверхприбыль. Естественно, корпорация каждой страны перед тем, как стать транснациональной, достаточно длительный период времени должна развиваться внутри страны. Только завершив определенный цикл развития, корпорация приходит к необходимости расширить свою деятельность и вынести часть воспроизводственного процесса за рубеж. Поэтому каждая современная ТНК выросла из компании, первоначально действовавшей исключительно на внутреннем рынке, потом занявшейся международным бизнесом и лишь после этого ставшей по-настоящему транснациональной.

Размах деятельности транснациональных корпораций характеризуется огромными масштабами. Некоторые ТНК (например, «General Electric», «ExxonMobil Corporation», «General Motors», «Ford», «Royal Dutch Shell») распоряжаются средствами, превышающими размер национального дохода многих суверенных государств, а международный характер операций ставит их практически вне контроля любых национальных органов власти[[3]](#footnote-3).

На исследования, связанные с деятельностью транснациональных компаний, влияет, прежде всего, фактор, заключающийся в том, какие компании исследователи относят к ТНК, с помощью каких критериев определяется степень транснациональности корпорации. Причем термин «транснациональная корпорация», «многонациональная компания» (multinational corporation, multinational enterprise, MNC) как общепринятый стал применяться только с 1960 года.

Особый интерес представляют критерии отнесения компаний к транснациональным, используемые Организацией Объединенных Наций, и их изменение в последнее время. ООН долгое время относила к международным корпорациям такие фир­мы, которые имели годовой оборот, превышающий 100 млн. долларов, и филиалы не менее чем в 6-ти странах. В последние годы было сделано несколько уточнений: о международном статусе фирмы теперь свидетельствует размер зарубежных активов и их доля в общем объеме активов компании, доля зарубежных продаж в общем объеме реализации продукции и доля зарубежного персонала в общей численности персонала компании. Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), исследуя деятельность ТНК, ранжирует крупнейшие транснациональные корпорации по объему зарубежных активов и анализирует уровень их транснациональности.

Учитывая, что формулировка понятия «транснациональная корпорация» затрагивает интересы многих государств, компромиссный вариант определения понятия «ТНК» в ООН гласит, что ТНК — это компания:

* включающая единицы в двух или более странах, независимо от юридической формы и поля деятельности;
* оперирующая в рамках системы принятия решений, позволяющей проводить согласованную политику и осуществлять общую стратегию через один или более руководящий центр;
* в которой отдельные единицы связаны посредством собственности или каким-либо другим образом так, что одна или более из них могут иметь значительное влияние на деятельность других и, в частности, делить знания, ресурсы и ответственность с другими.

В последнее время ЮНКТАД, несколько уточняя вышеприведенную характеристику, к ТНК относит корпорации, включающие головные предприятия и их зарубежные филиалы (дочерние компании), причем головное предприятие контролирует активы других экономических единиц в государствах за пределами страны базирования материнской компании, как правило, путем участия в капитале. В качестве нормативной нижней границы для осуществления контроля за активами считается доля капитала не менее 10% обыкновенных акций.

Мы полагаем, что для характеристики ТНК вполне подходит следующее определение, предложенное И.Г. Владимировой: «Транснациональная корпорация — это комплекс, использующий в своей деятельности международный подход и предполагающий формирование транснационального производственного, торгового и финансового комплекса с единым центром принятия решений в стране базирования и с филиалами в других странах»[[[4]](#footnote-4)].

Если в середине 90-х гг. XX в. функционировало 40 тыс. ТНК, контролировавших за пределами своих стран до 250 тыс. дочерних компаний, то в начале XXI в. в мире насчитывалось уже 63 тыс. транснациональных корпораций с 800 тыс. зарубежных подразделений[[5]](#footnote-5).

Транснациональные корпорации контролируют до половины промышленного производства в мире, две трети международной торговли, примерно 4/5 патентов и лицензий на новую технику, технологии и ноу-хау. Почти вся торговля сырьем на мировых рынках осуществляется под контролем ТНК, в том числе 90% мировой торговли пшеницей, кофе, кукурузой, лесоматериалами, табаком, железной рудой, 85% — медью, бокситами, 80% — оловом, чаем, 75% — натуральным каучуком, сырой нефтью. В ТНК занято более 70 млн. сотрудников, т.е. каждый десятый занятый в мире, исключая сельское хозяйство (в компании «DaimlerChrysler AG» работает порядка 467 тыс. человек, «General Motors» — 398 тыс. человек, «Ford Motor» — 364,5 тыс., «Siemens» — 443 тыс. и т.д.).

Корпорации, действующие на международном уровне, различаются по типам организации их деятельности и по отраслевой принадлежности.

Что касается организации деятельности международных корпораций, то на практике различают три их основных типа[[[6]](#footnote-6)].

Первый из них — это собственно транснациональные корпорации (ТНК), к которым относят компании с использованием преимущественно однонационального акционерного капитала, управленческого контроля и интернациональной сферой деятельности. ТНК организуют головную компанию в стране базирования и дочерние компании, филиалы по всему миру. Наиболее типичными компаниями такого типа являются «Форд», «Экссон», «Нестле» и др.

Второй тип — многонациональные корпорации (МНК), которые интернациональны по используемому капиталу, контролю и сфере деятельности. МНК объединяют национальные компании двух и более стран мирового хозяйства. Наиболее типичными представителями данной группы являются «Ройял Датч-Шелл», «Юнилевер», «Фиат-Ситроен» и др.

Третий тип — это международные корпоративные союзы, которые представляют собой специальные объединения промышленных, банковских и других концернов в целях решения крупных экономических задач. Данные союзы в большей степени организуются в таких сферах, как электронная, электротехническая, химическая, нефтяная, автомобиле- и авиа-строение, информатика. Типичным примером является западноевропейский концерн «Эйрбас индастри».

В последнее время стали использовать термин «глобальные корпорации», имея в виду ТНК, ведущие свою деятельность в масштабах всего мира. Однако на практике не существует таких корпораций, которые имели бы филиалы во всех странах мира, и вышерассмотренные типы в большей или меньшей степени являются глобальными. Так, «Эксон» имеет филиалы в 100 странах, «Кока-кола» - в 190 странах.

Что касается отраслевых типов ТНК, то 60% международных компаний заняты в сфере производства (прежде всего, в электронике, автомобилестроении, химической и металлургической промышленности), 37% в сфере услуг и 3% в добывающей промышленности и сельском хозяйстве. Наблюдается тенденция увеличения зарубежных инвестиций в сферу услуг и технологически интенсивное производство. Одновременно снижается их доля в добывающей промышленности, сельском хозяйстве и ресурсоемком производстве.

ТНК являются, как правило, многономенклатурными корпорациями, их деятельность достаточно диверсифицирована. Каждая из 500 крупнейших транснациональных корпораций США имеет в среднем подразделения в 11 отраслях, а наиболее мощные охватывают по 30-50 отраслей. В группе 100 ведущих промышленных фирм Великобритании многоотраслевыми являются 96, в Германии — 78, во Франции – 84, в Италии — 90. Шведский автомобильный концерн «Вольво», например, помимо широко известных во всем мире автомобилей производит моторы для катеров, авиационные двигатели. Эта корпорация насчитывает более 30 крупных дочерних компаний разного профиля в Швеции и несколько десятков за рубежом[[7]](#footnote-7).

Чтобы оценить отраслевую структуру ТНК, специалисты обращаются к списку 100 крупнейших ТНК, приведенному в «Уорлд Инвестмент Рипорт» (World Investment Report) ЮНКТАД. Отраслевой анализ[[[8]](#footnote-8)] показывает, что 14 из ста ведущих ТНК принадлежат к химико-фармацевтической отрасли, 18 компаний заняты производством электронного и электрического оборудования, 14 представляют автомобильную промышленность, 13 – нефтедобывающую и нефтеперерабатывающую. Еще 9 компаний производят напитки, продукты питания, табачные изделия, а 6 имеют диверсифицированную отраслевую структуру, 4 представлены в торговле, 3 – в телекоммуникациях, по 2 – в строительстве и СМИ, 1 – в металлургии и еще 13 в других отраслях.

Более подробный анализ отраслевого распределения ТНК можно представить на примере ведущих американских ТНК (их 27 из 100), на долю которых приходится 32,4 % совокупных зарубежных активов, 26 % зарубежных продаж и 25,6 % занятых ста крупнейших ТНК мира.

Так, из 27 американских ТНК, занимающих места среди ста ведущих ТНК мира, наибольшее число компаний занято в нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отрасли. Она представлена такими компаниями, как «Эксон корпорейшн», «Мобил корпорейшн», «Шеврон корпорейшн», «ТЕКСАКО инкорпорейтед», «АМОКО корпорейшн», «Атлантик ричфилд».

Компании, занятые производством электронного и электрического оборудования, составляют вторую по величине группу. В их число входят "Дженерал электрик корпорейшн", ИБМ, "Хьюлетт-Паккард", "Ксерокс корпорейшн", "Моторола инкорпорейтед", АТ&Т. Производство компьютеров по-прежнему одна из самых быстроразвивающихся отраслей экономики США (здесь лидер – IBM).

Еще одна отрасль – производство программного обеспечения. Крупнейшая компания в этой отрасли – «Майкрософт».

В телекоммуникационной отрасли обостряется борьба между компаниями, осуществляющими местную и междугороднюю телефонную связь. Мобильные телефоны чаще используются для передачи информации из Интернета, что компенсирует уменьшение прибылей телекоммуникационных компаний вследствие снижения стоимости междугородных переговоров.

Компаний химико-фармацевтической промышленности в списке тоже шесть, и в их число входят такие всемирно известные гиганты, как «Дюпон (Е.И.)», «Доу кемикл», «Проктер энд Гэмбл», «Джонсон энд Джонсон», «Америкен хоум продактс» и «Фармасиа энд Апджон инк.».

Автомобильная промышленность США представлена в сотне избранных компаниями "Форд мотор компани" и "Дженерал моторс", кроме того, произошло слияние третьего американского автомобильного гиганта "Крайслер корпорейшн" с немецкой компанией "Даймлер Бенц", таким образом, все три американских автогиганта занимают места среди крупнейших ТНК мира.

Итак, возникновение и развитие транснациональных корпораций, которое является закономерным результатом развития процессов общественного разделения труда и производственной кооперации, к рубежу XX – XXI вв. привело к качественно новому этапу. В числе ста крупнейших участников мирового хозяйства сегодня 52 компании и 48 государств. ТНК во все большей степени становятся определяющим фактором мировых хозяйственных связей, регулятором производства и распределения продукции на уровне международных экономических отношений. Корпорации, действующие на этом уровне, различаются по типам организации их деятельности и по отраслям производства, в которых они функционируют. Очевидны тенденции повышения степени вовлеченности ТНК в сферу услуг и технологически интенсивное производство.

* 1. **Организационные структуры современных ТНК**

С точки зрения их организационных структур ТНК представляют собой хозяйственные объединения, состоящие из головной (родительской, материнской) компании и зарубежных филиалов.

Оптимальная структура управления транснациональной корпорацией должна обеспечивать бесперебойное руководство материнской компании своими зарубежными филиалами и в то же время давать возможность менеджерам зарубежных филиалов самостоятельно принимать решения по удовлетворению спроса потребителей с учетом специфики местного рынка и в соответствии с законодательством принимающей страны. Головная материнская компания - административный центр всей системы предприятий ТНК. В ее функции обычно входит принятие решений о слиянии с другими компаниями, приобретении новых фирм и ликвидации неэффективных подразделений; формирование долгосрочной производственной, инвестиционной и финансовой политики филиалов и корпорации в целом; контроль над финансами и НИОКР зарубежных филиалов.

В литературе указываются следующие основные организационные формы зарубежных филиалов:

- дочерняя компания (subsidiary) - входящее в систему ТНК предприятие в принимающей стране, в котором головная компания имеет право решающего голоса в силу владения более половиной акций с правом решающего голоса и назначает руководителей этого предприятия;

- ассоциированная компания (в Великобритании – associate, в США – affiliate), входящее в систему ТНК предприятие в принимающей стране, в котором головная компания владеет не менее 10%, но и не более 50% акций (головная компания не контролирует, но принимает участие в контроле над этим предприятием);

- отделение (branch) - вид зарубежного филиала, которым головная компания владеет полностью или он является частью совместного предприятия ТНК; отделения могут иметь форму представительства головной компании за рубежом; партнёрства, в том числе с местными предпринимателями; движимого имущества (корабли, самолёты, газо- или нефтедобывающие платформы), принадлежащего головной компании и функционирующего за границей не менее одного года.

Организационные структуры ТНК зависят от ассортимента товаров и услуг, с которыми они выходят на мировой рынок. Например, корпорации, специализирующиеся на однородной продукции, обычно строят структуру управления по географическому, то есть страновому (региональному) принципу. В частности, такая структура управления позволяет швейцарской корпорации «Нестле» проводить единую технологическую политику для производства своего ограниченного ассортимента пищевых изделий по всему миру с учетом национального спроса в принимающих странах.

Иного принципа построения структуры управления придерживается корпорация «Дженерал электрик» (эта, одна из самых многопрофильных компаний в мире, производит в разных регионах широкий ассортимент продукции, включая авиационные двигатели промышленные пластмассы, осветительные приборы, энергетические установки, медицинскую и железнодорожную технику, бытовые приборы и многое другое). Управление международным производством и сбытом в корпорации «Дженерал электрик» осуществляется по товарному (продуктному) принципу, когда доминирует производственный аспект и ответственность за предпринимательскую деятельность в принимающих странах несут генеральные управляющие производственного департамента, за каждым из которых закреплена часть ассортимента выпускаемой корпорацией готовой продукции и у которых в подчинении находятся в зарубежных региональных и страновых производственных филиалах управляющие, обеспечивающие адaптацию товарного ассортимента, выпускаемого зарубежными филиалами, к условиям принимающих стран.

Организационные структуры ТНК, базирующиеся на связях головной компании со своими зарубежными филиалами, обеспечивают более оперативное налаживание производства и сбыта в принимающих странах по сравнению с фирмами, сосредоточившими свою активность только на рынке одной страны (могут быстро и экономично обеспечивать свои предприятия капиталом, технологиями и компонентами из исследовательских центров и производственных филиалов, расположенных в других странах)[[9]](#footnote-9).

Развитие международного производства ТНК сопровождается довольно заметными изменениями в структурных формах их организационной деятельности. Например, если в 1980-е гг. американские фирмы отдавали явное предпочтение созданию новых зарубежных филиалов, то во второй половине 1990-х гг. обозначилась тенденция повышения роли международных слияний и поглощений иностранных компаний американскими ТНК[[[10]](#footnote-10)]. Другими словами, активизировался процесс сверхконцентрации корпораций, которые по своей величине и так достаточно мощны. Так, в середине 90-х гг. XX в. из вновь созданных 406 зарубежных филиалов США 191 был образован методом слияния и поглощения, главным образом западноевропейских компаний. По расчетам ЮНКТАД, на рубеже XX – XXI вв. большинство трансграничных сделок провели иностранные компании, входящие в список 100 крупнейших ТНК, причем в числе первой десятки находилось пять американских ТНК: «Дженерал Электрик» (General Electric), «Дженерал Моторс» (General Motors), «Форд Моторс» (Ford Motors), «Экссон» (Exxon Corp.) и «Ай-Би-Эм» (IBM).

К числу основных причин трансграничных слияний и поглощений относятся глобализация мировых рынков, дерегулирование и возрастание международной конкуренции, а также необходимость повышения уровня прибыли в интересах акционеров. Базовыми факторами, подталкивающими ТНК к слияниям и поглощениям, являются следующие их стремления: получить новые возможности для сбыта; усилить влияние на рынок, и обеспечить доминирующие позиции на нем; повысить эффективность за счет синергизма (эффекта от объединения ресурсов, превосходящего простую сумму результатов действия отдельных компонентов); увеличить масштабы операций; снизить издержки; совершенствовать методы управления; диверсифицировать (распределить) риски; защитить финансовые интересы и т.д. Стимулом к трансграничным слияниям и поглощениям также стало открытие рынков услуг (в области телекоммуникаций, энергоснабжения, транспорта и в банковской сфере).

Современные технологии организации информационных систем оказали значительное влияние на стратегию и структуру глобальных ТНК. От информационных систем корпорации переняли сетевую структуру, модульность, открытость и возможности гибкого изменения управленческой конфигурации. Одной из важных особенностей современной организации ТНК является их способность гибко переносить свои центры управления и штаб-квартиры из одного узла корпоративной сети в другой, легко меняя основную страну "прописки" с целью получения налоговых и других льгот[[[11]](#footnote-11)].

С точки зрения социально-экономической организации крупнейшие ТНК сложились на основе контроля лидирующего банка через механизм фиктивного холдинга, путем создания холдинговой структуры с головной компанией, а также через перекрестное владение акциями. Так, большинство крупных американских ТНК представляют собой группы предприятий холдингового типа. Существующие в США ТНК-холдинги можно условно разделить на две группы: в первую входят структуры с доминированием банков (например, «Чейз», «Морган» и др.), при этом контроль над предприятиями осуществляется со стороны банков; во второй группе доминируют промышленные предприятия («Дженерал моторс»), но финансовые структуры в них также весьма сильны.

Примером мошной холдинговой группы с центром - крупным банком можно считать группу «Чейз». Ядром этой группы является возникший в 1996 г. в результате слияния двух крупных американских банков банк «Чейз Манхэттен корпорейшн». Данное объединение, как и все в США, прошло ряд этапов от семейной группировки Рокфеллеров до мощной диверсифицированной структуры, основу которой составляет холдинговый контроль над 21 промышленным предприятием, входящим в число ста крупнейших в США, а также двумя страховыми компаниями.

Другие группы (в том числе «Морган», «Мелоун»), контролирующие предприятия тяжелого машиностроения, отличаются большей специализацией. Мощными кредитно-финансовыми центрами обладают и промышленные холдинги, например, «Дженерал электрик», до 35% доходов которого приходится на дочернюю компанию «Дженерал электрик кэпитал сервисна». В основном холдинги этой группы построены по принципу вертикальной интеграции, при этом головная компания контролирует тысячи фирм, связанных с ней по производственной цепочке. Дочерние предприятия создаются во всех частях света, - уже упомянутая «Дженерал электрик» владеет предприятиями в 25 странах мира, где расположено до ста заводов[[[12]](#footnote-12)].

При превалирующей сегодня сетевой системе организации терминальные звенья современных ТНК представляют собой, говоря языком компьютерных сетевых технологий, своеобразные «порты», открытые для подсоединения к корпоративной сети новых элементов через механизмы межфирменных транснациональных стратегических альянсов (ТСА). Благодаря этим механизмам границы компаний все сильнее размываются, а сами промышленные группы все чаще приобретают форму «созвездий», включающих связанные между собой, но до известной степени независимые компании различных размеров и отраслей.

Быстрое увеличение числа ТСА - один из самых существенных феноменов изменения среды, в которой действуют предприятия в текущем десятилетии.

Выделяется пять основных этапов и форм интеграции, встречающихся в стратегических альянсах: 1) «стратегическая интеграция» с постоянным контактом высшего руководства партнеров для решения стратегических вопросов; 2) «практическая интеграция», основанная на взаимодействии среднего звена менеджеров по проблемам совместной деятельности; 3) «оперативная интеграция», обеспечивающая взаимный доступ рядовых сотрудников к общим информационным ресурсам; 4) «межличностная интеграция»; 5) «культурная интеграция», предполагающая взаимное стремление находить пути для преодоления различии в традициях, языке и т.д.[[[13]](#footnote-13)]

Итак, к настоящему времени сложились некоторые типические организационные структуры современных ТНК, включающие дочерние компании, ассоциированные компании, зарубежные отделения. В большинстве случаев структуры ТНК строятся либо по региональному (страновому) принципу, либо по товарному (продуктному) принципу. В последнее время обозначились явные тенденции к повышению роли международных (трансграничных) слияний и поглощений в деятельности ТНК и созданию таких организационных форм, как стратегические международные альянсы. По своей социально-экономической организации большинство ТНК, прежде всего американских, представляют собой группы предприятий холдингового типа. Система сетевой организации современных ТНК позволяет держать корпоративную сеть открытой для присоединения новых элементов через механизмы международных стратегических альянсов (ТСА).

**ГЛАВА II. МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ,**

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ**

**2.1. Механизм функционирования современных ТНК и достигаемые ими экономические преимущества**

Основой механизма функционирования ТНК являются производственные связи (производственная кооперация) и экономические отношения, обеспечивающие слаженное взаимодействие транснациональных корпораций как единых экономических систем.

В своем большинстве ТНК представляют собой крупные фирмы олигопольного или монопольного типа с диверсифицированной интеграцией производства и сбыта продуктов и услуг на мировом рынке. Все элементы их многонациональной структуры функционируют как единый согласованный механизм в соответствии со стратегией головной компании.

Примером может служить американская ТНК «Форд», которая начала предпринимательскую деятельность в Европе в 60-х гг. XX в. с основания своего филиала в Великобритании. В 1990-е гг. эта корпорация осуществляла разработку новых моделей, производство компонентов и сборку машин в пяти европейских государствах, объединив технологические цепочки заводов каждой из этих стран в интегрированное производство автомобилей. В соответствии с чёткой схемой поставок, созданной с учётом квалификации и стоимости рабочей силы, наличия сырья, специализации страны и объема рынка сбыта, на сборочные заводы корпорации «Форд» в Великобритании, Испании и ФРГ карбюраторы и распределители системы зажигания поступают из Ирландии, трансмиссии - из Франции, отливки деталей двигателя и шестерни - из Германии.

Взаимоотношения ТНК со своими зарубежными филиалами очень разнообразны. Так, машиностроительные корпорации организовали «глобальные конвейеры», выбрасывающие на мировой рынок объединенную, т.н. унифицированную, продукцию. Значительное распространение получили схемы «замкнутого цикла», при которых из деталей и узлов, произведенных на предприятиях материнской компании, на зарубежных заводах той же ТНК происходит сборка изделия, затем ввозимого в страну, где расположена ее штаб-квартира. На такие сборочные цеха и другие внутрикорпоративные поставки, например, приходится более 10% общего товарооборота США.

Механизм функционирования ТНК основан также на расширении сферы их деятельности посредством следующих форм:

* ТНК подчиняют себе природные и людские ресурсы, а также научно-технический потенциал других стран;
* они проникают на рынки других стран «изнутри», минуя таможенные барьеры зарубежных стран приложения капитала;
* имея филиалы в разных странах, ТНК преодолевают ограниченность внутреннего рынка стран своей резиденции, увеличивая размеры предприятий и масштабы производимой продукции до наиболее прибыльного уровня[[[14]](#footnote-14)].

Транснациональные корпорации получают преимущества не только за счет расширения территории эксплуатации, но и вследствие извлечения выгоды из разницы в экономическом положении стран приложения своего капитала. Имея филиалы и дочерние компании в разных странах, корпорации могут предпринимать следующие меры:

* осуществлять быстрый хозяйственный маневр, сосредоточивая те или иные производства в странах с дешевым сырьем и низкими ставками заработной платы;
* стремиться получать высокие прибыли в странах с низким уровнем налогообложения;
* оптимизировать свои производственные и сбытовые программы применительно к специфическим условиям разных национальных рынков;
* манипулировать балансами своих заграничных филиалов и дочерних компаний, подчиняя их политику доходов и расходов интересам центральной штаб-квартиры.

Экономические преимущества ТНК во многом основаны на развитии разнообразных внутрифирменных отношений. Так, широкое распространение получила внутрифирменная торговля между отдельными филиалами и дочерними компаниями ТНК, расположенными в разных странах, которая вместе с тем по своей форме является международной торговлей. Внутрикорпоративный торговый обмен между различными подразделениями транснациональных фирм ограждает их от влияния международной конкуренции, тем самым оказывая большое воздействие на весь товарооборот.

Кроме того, внутрифирменный обмен позволяет любой ТНК избегать воздействия тарифных барьеров при импорте в страну своего базирования товаров, произведенных ее филиалами и другими подразделениями. К тому же ТНК нередко освобождаются от уплаты пошлин на ранее вывезенные материалы. Также ТНК получают немалые преимущества и оттого, что внутрикорпоративные коммерческие отношения они осуществляют на базе так называемых трансфертных цен.

Суть трансфертного ценообразования состоит в том, что ТНК устанавливает завышенные цены на товары и услуги, поставляемые своим филиалам, которые расположены в странах с высоким уровнем налогообложения, и наоборот — заниженные цены для филиалов в странах с низкими налогами. В результате филиалы ТНК в первой группе стран заносят в свои налоговые декларации данные о незначительных прибылях, а в других странах фиксируется искусственно завышенная прибыль. Таким образом, получается чистое сокращение сумм уплачиваемых налогов, поскольку прибыли ТНК как бы нелегально переводятся из филиалов компании в странах с высоким налогообложением в филиалы в странах с низкими налогами. « руках ТНК оказывается механизм, который обеспечивает «курсирование» прибылей внутри одной большой империи ТНК, подчиняясь стратегическим целям ее деятельности. Для налоговых служащих разных государств довольно сложно доказать факт уклонения от уплаты налогов THК[[[15]](#footnote-15)].

В условиях расширения производственной деятельности транснациональных корпораций роль внутрифирменных трансфертных цен как инструмента международного обмена неизменно увеличивается. По каналам международного внутрифирменного оборота в настоящее время проходит одна треть мировой торговли.

Совершенствуются и механизмы межфирменного сотрудничества. К ним следует отнести, например, стратегические альянсы, о которых уже говорилось в предыдущем параграфе как об особой организационной форме. В большинстве случаев стратегические альянсы между ТНК являются долгосрочными и охватывают различные стадии всего производственного цикла - от научных разработок до совместного производства и сбыта. Главные выгоды от них связаны с экономией средств на дорогостоящих работах по созданию новых видов продукции, а также на капиталовложениях в новую технологию. Дополнительную экономию дает сокращение административных расходов на содержание чрезмерно большого управленческого аппарата. Меньшее значение имеет экономия на масштабах производства (снижение текущих издержек производства), хотя и она достаточно существенна.

Весьма важен также фактор «присутствия на рынке», который заставляет компании заключать союзы по всему миру. Например, повсеместное присутствие таких общеизвестных марок, как «Кока-Кола» (Coca-Cola), «Мальборо» (Marlboro), «Форд» (Ford) и т. д. дает их владельцам огромные рекламные преимущества. Ну и, конечно, ни один из конкурирующих олигополистов не может позволить себе отстать от конкурентов по доле на рынке. Это, как считается, надолго обеспечивает лидерство и преимущество в конкурентной борьбе.

Поэтому, например, нередко американские ТНК в зарубежной деятельности прибегают к созданию стратегических альянсов с компаниями зарубежных стран. В рамках этих формирований ТНК стремятся решить самые различные практические задачи. Так, американская компания «Америкэн Телефон энд Телеграф» (American Telephone and Telegraph) и английская фирма «Бритиш Телеком» (British Telecom) объединились и создали предприятие в области телефонной связи на территории, охватывающей Северную Америку, а также значительную часть Южной Америки, Европы, Азии и Океании (более 230 стран и территорий). Годовой оборот объединения составляет 10 млрд. долл, а ежегодная прибыль превышает 1 млрд. долл. «Мобил» (Mobil) и «Бритиш Петролеум» (British Petroleum) подписали договор, в результате которого образовался альянс, контролирующий 10% продаж бензина в Европе, где он успешно соперничает с «Шелл» (Shell) и «Экссон» (Exxon). Конкурирующие американские корпорации «Америкэн Телефон энд Телеграф» (American Telephone and Telegraph), «Ай-Би-Эм» (IBM), «Эппл Компьютер» (Apple Computer) и германская фирма «Сименс» (Simens) создали альянс, в рамках которого решили производить продукцию, «говорящую на одном языке», и разработать компьютерные стандарты по совместимости техники, выпускаемой различными конкурирующими фирмами[[16]](#footnote-16).

К основным технологическим факторам, способствующим расширению

межфирменного сотрудничества, относятся следующие:

* распределение риска, связанного с разработкой и использованием новых технологий;
* стремление опередить конкурента в коммерческом использовании результатов НИОКР;
* предотвращение трудностей, связанных с различиями в национальных патентных законодательствах;
* преодоление трудностей, связанных с лицензией на продажу товара за границей;
* стремление окупить затраты на проведение дорогостоящих НИОКР;
* стремление интегрировать отдельные изобретения;
* разработка единых стандартов и норм на более ранних стадиях разработки процессов или изделия.

Как видно из этого перечня, большинство факторов, стимулирующих стратегические альянсы, относятся к сфере организации и использования результатов НИОКР. Об этой же тенденции свидетельствует и статистика. Численность соглашений, связанных с НИОКР и передачей технологии, уже в начале 2000-х гг. достигла более половины всех соглашений, в то время как в 1991 г. составляла менее 30%. Это вполне естественно в эпоху, когда инновации стали основным конкурентным преимуществом фирм.

Традиционная модель поведения ТНК, при которой инновационные товары создавались в основном в стране происхождения, а затем экспортировались в зарубежные филиалы, на рубеже XX–XXI вв. уступила место более рациональному территориальному размещению исследовательских работ с переносом части разработок в страны с лучшими условиями и с более дешёвыми, но достаточно квалифицированными кадрами.

В последние годы в мировой практике получили развитие так называемые транснациональные оболочные или пустотелые фирмы (hollow firms), спецификой которых является передача на контрактной основе части функций сторонним подрядчикам из различных стран. Возникли они в таких отраслях, которые производят потребительские товары (одежду, обувь, спортивные изделия и др.). Эти фирмы обладают уже известной торговой маркой и берут на себя строительство отношений с рынком фирмы-производителя. Головная компания оставляет за собой только функцию общего управления всем процессом от разработки идеи товара до продажи его окончательному потребителю; задача состоит в продвижении товара под своей торговой маркой, а не его производство. К примеру, крупнейший мировой производитель спортивной обуви «Найк Инкорпорейтед» (США) с момента своего создания в 1964 г. передает производственные функции на контрактной основе подрядчикам из развивающихся стран, рассматривая себя как исследовательский, дизайнерский и маркетинговый центр, инвестирующий значительную часть своей прибыли в НИОКР и рекламу. Компания «Эспри де корп.» (США) занимается производством и реализацией одежды на контрактной осно­ве более чем с 150 фабриками, разбросаны по всему миру.

Итак, механизм функционирования современных ТНК основан на том, что все элементы их многонациональной и транснациональной структуры функционируют как единый согласованный механизм в соответствии со стратегией головной компании. Этот механизм базируется на постоянном расширении сферы деятельности ТНК посредством преодоления ограниченности внутренних рынков. ТНК получают колоссальные экономические преимущества, проистекающие из возможностей развития их внутрифирменных отношений, носящих транснациональный, трансграничный характер. Во многом это связано с возможностями установления так называемых трансфертных цен. Также дает ТНК немалые преимущества совершенствование механизмов межфирменного сотрудничества, так как в большинстве случаев стратегические альянсы между ТНК являются долгосрочными и охватывают различные стадии всего производственного цикла (от научных разработок до совместного производства и сбыта).

**2.2. Аппарат управления транснациональных корпораций. Особенности менеджмента в американских, японских и западноевропейских ТНК**

Аппарат управления ТНК можно разделить на следующие три основных уровня управления: высший уровень (Top managment), включающий Совет директоров (Наблюдательный совет), Комитеты, Правление; средний уровень (Middle management), представленный центральными службами; низовой уровень (Lower management) — оперативно-хозяйственные подразделения (производственные отделения, стратегические центры хозяйствования). Существенной особенностью современной структуры управленческого аппарата крупных фирм является отделение стратегических и координационных задач управления от оперативной деятельности. Наметилось четкое разграничение функций между тремя уровнями управления: высший уровень управления ориентирован, в первую очередь, на разработку стратегических направлений и целей развития; средний уровень призван обеспечить эффективность функционирования и развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений; низовой уровень сосредоточен на оперативном решении задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных структурных подразделений.

Более подробно о функциях различных уровней и подразделений аппарата управления ТНК можно сказать следующее[[[17]](#footnote-17)].

Высшее руководство (Top management) представлено Советом директоров (Наблюдательным Советом) и Правлением. По странам и регионам существуют различия: в американских, английских и японских компаниях – Совет директоров (Board of directors); во французских компаниях – Административный Совет или Наблюдательный Совет; в компаниях Германии – Наблюдательный Совет; в шведских компаниях – Правление, которое переводится шведами на английский язык как Совет директоров.

Распределение функций между Советом директоров и Правлением коротко можно определить следующим образом: Совет директоров осуществляет выработку общей политики, Правление – ее практическую реализацию.

Совет директоров избирается на общем собрании акционеров. Число членов Совета директоров определяется уставом фирмы и в последующем может изменяться. Во главе Совета директоров стоит председатель. Правление формально избирается Общим собранием акционеров или пайщиков, а фактически назначается Советом директоров.

Правление возглавляется президентом и состоит из нескольких членов, назначаемых Советом директоров, которые либо руководят определенными участками работы, либо только принимают участие в решении вопросов на заседаниях Правления. Правление представляет годовой отчет, баланс и проект распределения прибыли, которые проверяются ревизорами, Советом директоров и утверждаются Общим собранием акционеров, которое собирается один раз и год.

Роль Совета директоров в крупных международных компаниях в современных условиях заметно возросла. Это связано прежде всего с дальнейшей интернационализацией производства и капитала, усилением плановых начал в управлении, углублением связей и взаимозависимости промышленных компаний, банков и других кредитных учреждений, ростом межфирменных экономических связей. Принимаемые им решения служат основой для оперативной деятельности Правления. Руководящая роль Совета директоров усиливается тем, что в его состав нередко входят члены Правления, т.е. работники оперативного звена управления.

Обычно Советы директоров сами решения не разрабатывают. Они лишь обсуждают и принимают решения, касающиеся стратегических направлений развития фирмы, на основе рекомендаций, подготавливаемых в специализированных Комитетах, создаваемых при Совете директоров. В зависимости от выполняемых функций Комитеты могут быть общеуправленческие (исполнительный, финансовый, ревизионный, по разработке политики), функциональные, информационные.

Целевой подход, практикуемый в руководящих органах ТНК при принятии решений, предъявляет высокие требования к уровню организации деятельности фирмы по их реализации. В этой связи особое значение приобретает усиление роли лица, выступающего в качестве непосредственного организатора работы всего управленческого персонала компании – Главного администратора или Главного руководителя.

В распределении между Правлением и Главным администратором функций применительно к различным компаниям имеется много как общих черт, так и особенностей. В литературе описывается, что непосредственное управление компанией в США возлагается обычно на Главного администратора (Chief executive officer), в Британии — на директора-распорядителя (Managing (director), которые входят в состав Совета директоров. В американских компаниях этим же занимается своего рода коллегия (Officers), состоящая из ведущих должностных лиц, отвечающих за крупные функциональные подразделения, производственные группы и отделения. В компаниях западноевропейских стран конкретным оперативным звеном управления выступает Правление. Так, в компаниях Германии текущее руководство осуществляет Правление (Vorstand), назначаемое Наблюдательным советом, контролирующим его деятельность. Правление возглавляется Председателем (Vorsitzende), который выполняет в текущем руководстве функции Главного администратора. Особенностью германских фирм является то, что Председатель Правления не может входить в Наблюдательный совет, так же как и члены последнего не могут одновременно быть членами Правления. В германских компаниях оно обычно состоит из 8—10 человек, хотя бывает и более многочисленным (например, у "Сименс" достигает 22 человек). В компаниях Франции функции оперативного управления выполняет Директор (Directoire), назначаемый Наблюдательным советом, а ответственность за текущее руководство несет президент — Генеральный директор (President — directoire — general — PDG), который одновременно является Председателем Правления.

Совершенствование на современном этапе деятельности оперативного звена управления дополняется формированием иерархии распорядителей, которые конкретизируют оперативное руководство в соответствии с принципом специализации отдельных функций. Речь идет о вице-президентах, входящих в состав Правления и наделенных правами и обязанностями. В крупных компаниях обычно насчитывается 15—20 вице-президентов, причем в зависимости от полномочий в возложенной на них ответственности они именуются ведущими, старшими, распорядителями, просто вице-президентами и т.д. Обычно ведущие вице-президенты осуществляют руководство группами, объединяющими производственные отделения, ведают вопросами финансов, руководят центральными службами. Особо выделяется функция, связанная с осуществлением международных операций.

Увеличение объема управленческой деятельности в связи с ростом масштабов и усложнением производства обусловило появление у главного оперативного руководителя фирмы двух-четырех помощников, ответственных за определенные виды работ. Это привело к созданию нового органа коллективного управления текущими операциями, который именуется в зависимости от того, кто им руководит, Группой президента или Группой высшего руководителя (4-5 членов).

Центральные службы (Staffs). С расширением масштабов международных операций промышленных фирм возросла потребность в обеспечении более тесных функциональных связей между их отдельными подразделениями, в усилении координации действий последних, направленных на обеспечение прибыли для компании в целом. С этим непосредственно связано повышение значения функциональных служб на общекорпоративном уровне, именуемых Центральными службами или отделами. Из чисто совещательных и консультативных они превратились в органы, осуществляющие важнейшие функции управления: маркетинг, планирование, координация, учет и контроль, руководство обеспечением научно-технической и производственно-сбытовой деятельности в масштабах всей фирмы.

С усилением централизации производства на уровне высшего звена расширяется применение в управлении программно-целевого метода, при котором фирма рассматривается как сложное единое целое, где производственное отделение выступает как взаимозависимая составная часть, главной задачей которой является обеспечение интересов фирмы в целом. Это составляет важнейшую принципиальную особенность современной структуры аппарата управления ТНК, вытекающую из сочетания в управлении принципов централизации и децентрализации.

Производственные отделения (Divisions). Современная крупная диверсифицированная компания состоит обычно из значительного числа производственных отделений, которые могут включать более мелкие подразделения — отделы, секторы. Во главе отделений обычно стоят управляющие (managers), которые обладают полной самостоятельностью в решении оперативных вопросов в рамках вверенных им подразделений.

Производственно-хозяйственные группы (стратегические центры хозяйствования). Важной формой управления ТНК является групповой уровень управления, выступающий как бы связующим звеном между производственными отделениями, с одной стороны, и высшим эвеном управления фирмы, с другой[[[18]](#footnote-18)]. Групповой уровень управления представлен производственно-хозяйственными группами, объединяющими два или несколько производственных отделения, цель которых — координация деятельности входящих в них производственных отделений.

Отличительная особенность организации группового уровня управления в некоторых американских компаниях — наделение производственно-хозяйственных групп финансовой самостоятельностью и превращение их в так называемые «стратегические центры хозяйствования» ("Strategic business units"). В таких случаях группа выступает как самостоятельный производственно-хозяйственный комплекс — центр прибыли и имеет в своем составе наряду с производственными подразделениями различные функциональные службы. Стратегический центр хозяйствования (СЦХ) — это организационное подразделение, отвечающее за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких областях хозяйствования и за конечный результат своей деятельности. Первой такую структурную единицу ввела американская компания «Дженерал электрик».

Образование дополнительного связующего звена управления — группового, хотя и приобретает различные формы и имеет определенные особенности у отдельных компаний, составляет принципиальное новшество в развитии централизованного управления деятельностью ТНК.

Наряду с многими общими чертами американские, западноевропейские и японские ТНК имеют в организации управления свои особенности, которые вытекают прежде всего из исторических условий разных стран. Американские фирмы на ранней ступени своего развития создавались в форме трестов, поэтому в таких компаниях, как, например, "Дженерал моторс", "Крайслер", "Форд мотор", промышленные предприятия, входящие в производственные отделения, лишены всякой самостоятельности. Директора таких предприятий полностью подчинены распоряжениям руководства производственных отделений, в которые они входят.

В компаниях западноевропейских стран и в Японии производственные отделения играют несколько иную роль. С переходом на децентрализованную форму управления производственные отделения выполняют роль координаторов деятельности входящих в них дочерних компаний, обладающих оперативно-хозяйственной, финансовой и юридической самостоятельностью. При этом дочерние компании выступают сами не только центрами прибыли, но и центрами ответственности. Последнее означает, что они самостоятельно разрабатывают стратегические направления производственной деятельности, ведут научные исследования и разработки, выявляют возможных потребителей продукции, осуществляют ее производство и сбыт.

Благодаря тесным связям между отдельными компаниями, имеющими производственный характер, западноевропейские концерны (в особенности, германские, французские, шведские) обычно именуются "промышленными группами" или просто "группами" независимо от того, возглавляются они оперативно-производственными компаниями или холдинговыми. Наличие в составе большинства германских концернов большого числа юридически независимых дочерних компаний, обладающих высокой степенью оперативной самостоятельности, территориально разобщенных и в то же время узкоспециализированных на выпуске закрепленной за ними продукции, требует координации их деятельности через функции централизованного управления, обеспечивающие единое и комплексное руководство деятельностью дочерних компаний и подчинение их единой цели, поставленной высшей администрацией.

Характерной чертой предпринимательской деятельности американских компаний в современных условиях является систематически проводимая перестройка организационных структур как результат усиления процесса поглощений и слияний. В качестве целей таких реорганизаций выдвигаются следующие:

* дальнейшая диверсификация производства путем поглощения фирмы, накопившей значительный научно-технический и производственный опыт, дополняющий собственную базу;
* стремление повысить эффективность научно-технического комплекса посредством интеграции специализированных фирм, способных оптимизировать структуру материнской компании;
* изменение стратегических приоритетов для закрепления на новых рынках, повышения гибкости в оперативной деятельности фирмы.

Следует заметить также, что американский стиль управления существенно отличается от японского. Так, в американских компаниях ответственность каждого работника четко определена, и каждый руководитель несет личную ответственность за выполнение установленных показателей, в то время как в японских компаниях предусматривается коллективная ответственность за выработку, принятие и исполнение решений. Другая особенность состоит в том, что зарубежные филиалы американских корпораций более свободно используют капитал, технологию, организационный и управленческий опыт материнской компании. В правовом отношении подавляющее большинство зарубежных фирм американских ТНК — это дочерние компании, подчиняющиеся местным законам, тогда как у японских ТНК преобладают филиалы со 100% участием японского капитала и полным контролем за их деятельностью со стороны материнской компании.

Особенностью организации управления в японских компаниях является то, что они первостепенное значение придают совершенствованию стиля и методов управления[[[19]](#footnote-19)]. Японские компании, как правило, более централизованы, чем американские и западноевропейские. Однако в рамках высокой централизации широко распространены принципы согласования, координации действий, принятия решений после их тщательного предварительного обсуждения и одобрения исполнительским звеном. Считается, что японский стиль управления, основанный на принятии групповых решений, является более эффективным, поскольку предполагает:

* участие в выработке решений не только руководителей, но и всего персонала;
* соблюдение принципа единогласия в принятии решений;
* отсутствие четких должностных инструкций;
* использование специфической системы управления персоналом, основанной на пожизненном найме и выслуге лет;
* постоянное совершенствование искусства управления.

Японские ТНК наибольшее внимание концентрируют на функционировании материнской компании, однако отличаются тенденцией усиления внимания к деятельности корпорации как целого.

Примечательно, что японцы переносят свой стиль управления и на дочерние компании зарубежных ТНК, базирующиеся в Японии. Так, находящиеся в Японии дочерние компании американских корпораций "ИБМ", "Ксерокс" используют японский стиль и опыт управления, контроль качества продукции. Это обеспечивается тем, что японские специалисты по управлению свободно владеют английским языком, знают, как использовать японский стиль управления, и отличаются высокой компетентностью.

Для многих стран именно японская, а не американская система организации управления стала эталоном. Япония создает уникальную, базирующуюся на самых передовых технологиях инфраструктуру, является лидером в области качества продукции, а по темпам роста производительности труда обогнала все другие страны.

Итак, аппарат управления ТНК включает три уровня: высший, средний и низовой. На высшем уровне основные руководящие функции выполняют Совет директоров, Правление, Главный администратор, вице-президенты. В управлении современными ТНК сочетаются принципы централизации и децентрализации, расширяется применение программно-целевого метода, при котором обеспечивается реализация интересов фирмы в целом и ее подразделений. Важной особенностью современных ТНК является групповой уровень управления, в том числе создание СЦХ (стратегических центров хозяйствования), что вызвано необходимостью более четкой координации деятельности отдельных производственных подразделений в условиях усложнения всех видов и уровней связей транснациональных корпораций и увеличения масштабов их деятельности. Американские, японские и западноевропейские ТНК имеют в организации управления специфические особенности, определяемые историческими условиями и национальной спецификой. При этом японские компании более централизованы, чем американские и западноевропейские, однако вместе с тем японский стиль управления базируется на принятии групповых решений и принципах согласования действий.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Результаты исследования позволяют сделать следующие основные выводы.

Транснациональные корпорации сегодня превратились в доминирующий фактор развития мирового хозяйства и международных экономических отношений. Изучение вопросов возникновения и развития транснациональных корпораций, их организационных структур, механизма деятельности и специфики менеджмента ТНК подтверждает, что существуют важные источники эффективной деятельности ТНК (по сравнению с чисто национальными компаниями). К ним следует отнести не только возможности оптимального расположения своих предприятий в разных странах с учетом экономических, политических, социальных, правовых особенностей, но и преимущества рациональных, постоянно совершенствуемых организационных структур, внутрифирменных отношений, межфирменных стратегических альянсов, а также передовой уровень менеджмента.

ТНК различаются по типам организации их деятельности и по отраслям производства, в которых они функционируют. Очевидны тенденции повышения степени вовлеченности ТНК в сферу услуг и технологически интенсивное производство. К настоящему времени сложились некоторые типические организационные структуры современных ТНК, включающие дочерние компании, ассоциированные компании, зарубежные отделения. В большинстве случаев структуры ТНК строятся либо по региональному (страновому) принципу, либо по товарному (продуктному) принципу. По своей социально-экономической организации большинство ТНК, прежде всего американских, представляют собой группы предприятий холдингового типа.

Механизм функционирования современных ТНК основан на том, что все элементы их многонациональной и транснациональной структуры функционируют как единый согласованный механизм в соответствии со стратегией головной компании. ТНК получают колоссальные экономические преимущества, проистекающие из возможностей развития их внутрифирменных отношений, носящих транснациональный, трансграничный характер, а также совершенствования механизмов межфирменного сотрудничества. Система сетевой организации современных ТНК позволяет держать корпоративную сеть открытой для присоединения новых элементов через механизмы международных стратегических альянсов (ТСА).

Аппарат управления ТНК, включающий три уровня: высший, средний и низовой – позволяет сочетать принципы централизации и децентрализации, расширять применение программно-целевого метода, при котором обеспечивается реализация интересов фирмы в целом и ее подразделений. Важной особенностью современных ТНК является групповой уровень управления, в том числе создание СЦХ (стратегических центров хозяйствования), что вызвано необходимостью более четкой координации деятельности отдельных производственных подразделений в условиях усложнения всех видов и уровней связей транснациональных корпораций и увеличения масштабов их деятельности. Американские, японские и западноевропейские ТНК имеют в организации управления специфические особенности, определяемые историческими условиями и национальной спецификой. При этом японские компании более централизованы, чем американские и западноевропейские, однако вместе с тем японский стиль управления базируется на принятии групповых решений и согласовании действий.

В целом общая тенденция такова, что сокращая бюрократический аппарат, рационализируя систему управления и рекламную деятельность, глубже осваивая старые и проникая на новые внешние рынки, ТНК будут повышать эффективность своего функционирования в мировой экономике. Главным же фактором повышения эффективности деятельности ТНК является совершенствование управления на всех уровнях их структуры, нацеленное на оптимальное сочетание централизации и децентрализации и обеспечивающее высокую степень кооперации.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Абдуллин Т.Ш. Американский капитал в экономике России // США. Канада: экономика, политика, культура. – 2003. - № 8. – С. 42-65.
2. Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения: Учебник. – М.: Юрист, 2001. – 368 с.
3. Акопова Е.С., Воронкова О.Н., Гаврилко Н.Н. Мировая экономика и международные экономические отношения. – Ростов-н/Д: Феникс, 2000. – 416 с.
4. Балацкий Е., Конышев В. Глобализация мировой экономики и «корпоративная модель» формирования государственного сектора // Общество и экономика. – 2003. - № 9. – С. 106-115.
5. Вафина Н. К анализу тенденций развития международного регулирования процессов транснационализации производства // Российский экономический журнал. – 2003. - № 4. – С. 94-96.
6. Владимирова И.Г. Исследование уровня транснационализации компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - № 6. – С. 99-115
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
8. Губайдуллина Ф.С. Крупные транснациональные корпорации на новых рынках // ЭКО. – 2003. - № 3. – С. 20-34.
9. Губайдуллина Ф.С. Прямые иностранные инвестиции, деятельность ТНК и глобализация // Мировая экономика и международные отношения. – 2003. - № 2. – С. 42-48.
10. Долгов С.И. Глобализация экономики: новое слово или новое явление? – М.: Экономика, 1998. – 215 с.
11. Зименков Р.И. Прямые иностранные инвестиции в экономике США // США – Канада. – 2003. - № 1. – С. 13-29.
12. Зименков Р.И. Зарубежная деятельность американских ТНК: стратегия, направления, формы // Российский экономический журнал. – 2001. - № 11-12. – С. 36-48.
13. Зименков Р.И. Новые явления в зарубежной деятельности американских ТНК // США. Канада: экономика, политика, культура. – 2005. - № 6. – С. 96-113.
14. Зименков Р.И., Романова Е.М. Инвестиционная активность американских ТНК как субъектов процесса глобализации // Российский экономический журнал. – 2004. - № 2. – С. 42-55.
15. Зименков Р.И., Романова Е.М. Американские ТНК за рубежом: стратегия, направления, формы // Мировая экономика и международные отношения. – 2004. - № 8. – С. 48-53.
16. Казаков И.А. Транснациональные корпорации и элементы регулирования в мировом экономическом пространстве // Вестник МГУ. – Сер. 6. Экономика. – 2000. - №2.
17. Как работают японские предприятия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
18. Ломакин В.К. Мировая экономика: Учебник для вузов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999. – 727 с.
19. Лысенко Д.Л. Отграничение понятия транснациональной корпорации от смежных понятий // Известия вузов. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. – 2002. № 4. – С. 100-104.
20. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991.
21. Мировая экономика: Учебник / Под ред. А.С. Булатова. – М.: Юрист, 2000. – 734 с.
22. Мировая экономика: введение во внешнеэкономическую деятельность. Учебное пособие для вузов / М.В. Елова, Е.К. Муравьева, С.М. Панферова и др.; Под ред. А.К. Шуркалина, Н.С. Цыпиной. – М.: Логос, 2000. – С. 248.
23. Мировая экономика. Экономика зарубежных стран: Учебник / Под ред. В.П. Колесова и М.Н. Осьмовой. М.: Флинта. – 2000. – 480 с.
24. Мовсесян А.Г. Американские транснациональные корпорации в современной мировой экономике // США. Канада: экономика, политика, культура. – 2000. - № 12. – С. 103-117.
25. Монден Я. Тоета: методы эффективного управления. – М.: Экономика, 1989.
26. Морита Акио. Сделано в Японии. История фирмы Сони: Пер. с англ. / Под ред. А.Ю. Юданова. – М.: Прогресс, 1990.
27. Опыт лучших японских фирм: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Л. Мокринского, Е.А. Новиковой. – Воронеж: ТОО-фирма. Тавров ЛТД, 1994.
28. Райт Дж.П. «Дженерал моторс» в истинном свете. Автомобильный гигант: взгляд изнутри: Пер. с англ. / Под ред. С.Ю. Медведкова. – М.: Прогресс, 1985.
29. Семенов К.А. Международные экономические отношения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ\_ДАНА. – 2003. – 544 с.
30. Чибриков Г. ЮНКТАД о роли транснациональных корпораций в повышении конкурентоспособности экспорта принимающих стран // РЭЖ. – 2003. - №8. – С. 66 – 71.
1. См., например: Долгов С.И. Глобализация экономики: новое слово или новое явление? – М.: Экономика, 1998. – С. 153. [↑](#footnote-ref-1)
2. См.: Черников Г.П., Черникова А.Ф. Мировая экономика. – М.: Дрофа, 2003. – С. 52. [↑](#footnote-ref-2)
3. См.: Владимирова И.Г. Исследование уровня транснационализации компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - № 6. – С. 99. [↑](#footnote-ref-3)
4. См.: Владимирова И.Г. Указ. соч. – С. 102. [↑](#footnote-ref-4)
5. См.: UNCTAD, World Investment Report, 2001. [↑](#footnote-ref-5)
6. См., например: Акопова Е.С., Воронкова О.Н., Гаврилко Н.Н. Мировая экономика и международные экономические отношения. – Ростов-н/Д: «Феникс», 2000. – С. 362. [↑](#footnote-ref-6)
7. См.; Владимирова И.Г. Указ. соч. – С. 112. [↑](#footnote-ref-7)
8. См.: Владимирова И.Г. Указ. соч. – С. 108. [↑](#footnote-ref-8)
9. См.: Мировая экономика/Под. ред. А.С. Булатова. – М.: Юристъ, 2000. – С. 284. [↑](#footnote-ref-9)
10. См.: Зименков Р., Романова Е. Инвестиционная активность американских ТНК как субъектов процесса глобализации // Российский экономический журнал. – 2004. - №2. – С. 54. [↑](#footnote-ref-10)
11. См.: Мовсесян А.Г. Американские транснациональные корпорации в современной мировой экономике // США, Канада: экономика, политика, культура. – 2000. - №12. – С. 114. [↑](#footnote-ref-11)
12. См.: Мовсесян А.Г. Американские ТНК в современной экономике // США-Канада. - 2000. - №12. - С. 103-117. [↑](#footnote-ref-12)
13. См.: Казаков И.А. Транснациональные корпорации и элементы регулирования в мировом экономическом пространстве // Вестник МГУ. – Сер. 6. Экономика. – 2000. - №2. – С. 14. [↑](#footnote-ref-13)
14. См.: Семенов К.А. Международные экономические отношения. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – С. 357. [↑](#footnote-ref-14)
15. См.: Мировая экономика. Экономика зарубежных стран. – М.: Флинта, 2000. – С. 89. [↑](#footnote-ref-15)
16. См.: Зименков Р.И. Новые явления в зарубежной деятельности американских ТНК // США. Канада: Экономика, политика, культура. – 2005. - №6. – С. 113. [↑](#footnote-ref-16)
17. См.: Герчикова И.Н. Менеджмент. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1995. – С. 79-88. [↑](#footnote-ref-17)
18. См.: Герчикова И.Н. Указ. соч. – С. 89-90. [↑](#footnote-ref-18)
19. См.: Опыт лучших японских фирм: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. [↑](#footnote-ref-19)