

11. Мировая экономика: тенденции 90-х годов. — М.: Наука, 1999. — 304 с.

12. *Allais M.* Ce qui doit arriver arrive: la pensee de Jacques Rueff et la crise d'aujourd'hui. Commentaire. — P. — 1997. — V. 20. — № 77. — P.15—24.

13. *Шелюбская Н.* Глобализация и региональная кооперация в сфере НИОКР // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 6. — С. 37—42.

Т. В. КАЛЬЧЕНКО, канд. екон. наук

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КО- РПОРАЦІЙ

В умовах всезростаючої глобалізації світогосподарських зв'язків можна з впевненістю сказати, що відбувається перехід від старої організаційної корпоративної моделі управління, яка базувалась на ієрархії, до нової — горизонтальної, в основі якої лежать інтеграційні процеси. Змінюються не тільки компанії, ставши організаціями «без внутрішніх огорож», компаніями-мережами, але й традиційні зв'язки і відношення між компаніями, що веде до виникнення компаній «без кордонів», мереж компаній.

Нова корпоративна модель, розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками і споживачами, прогрес інформатики, автоматизація виробництва і управління на основі широкого використання обчислювальної техніки і засобів телекомунікації змінили традиційні уявлення про кордони компаній, зруйнували їх замкненість і зробили малоефективними ті з них, які базували діяльність на структурах (ієрархічних, механістичних, бюрократичних). Отже, відбувається перехід до нової наукової моделі управління, в основі якої — інтеграційні процеси в компаніях, їх об'єднання за допомогою глобальних інформаційних систем у стратегічні альянси та інші союзи найрізноманітніших конфігурацій.

Як основні напрями модифікації компаній і структур управління провідні західні вчені називають:

- перехід від вузької функціональної спеціалізації до інтеграції у складі і характері самої управлінської діяльності, в стилі управління;

- дебюрократизацію, відмову від формалізації, від ієрархії, від уособлення функціональних та штабних ланок;
- скорочення кількості ієрархічних рівнів завдяки тому, що більш придатними до виживання будуть не великі централізовані компанії, а ряд дрібних із гнучкими спеціалізованими формами праці, мережі компаній;
- трансформацію організаційних структур компаній з пірамідальних у плоскі з мінімальною кількістю рівнів між вищим керівництвом та безпосередніми виконавцями;
- здійснення децентралізації ряду функцій управління, перш за все, виробничих і збутових. З цією метою в межах компаній створюються напівавтономні чи автономні відділення, стратегічні бізнес-одиниці, які повністю відповідають за прибутки та збитки;
- підвищення значення нововведенської діяльності, створення в межах великих компаній нововведенських фірм, які зорієнтовані на виробництво і самостійне просування на ринках нових виробів і технологій, головним принципом діяльності яких є принцип «ризикованого фінансування»;
- підвищення статусу інформаційних і кадрових засобів інтеграції (наприклад, комбінації персоналу) у порівнянні з технократичною і структурною інтеграцією;
- встановлення філійних форм зв'язку між самою компанією і іншими підприємствами, наприклад, шляхом утворення внутрішніх ринків;
- створення автономних груп (команд) [1].

Таким чином, основні зміни сучасної моделі управління можна представити в табл. 1.

Вивчення організаційних форм компаній та їх структур управління дозволяє зробити висновок про те, що поступово здобуває визнання принцип різноманітності. Пошук універсальної концепції, ідеальної структури, адаптованої до будь-якої організації, замінюється намаганням створити багатоаспектну концепцію, яка повністю відмовляється від положень ідеї оптимальної моделі.

Проводячи теоретичні дослідження форм компаній, які почали вибудовуватися на початку ХХІ ст., вважаємо за доцільне більш детально розглянути два найбільш типових види: *горизонтальні корпорації* і *організації-мережі*, які мають як схожі, так і прямо протилежні характерні ознаки.

Горизонтальні корпорації. Значна кількість провідних ТНК, наприклад, American Telephone & Telegraph (AT&T), DuPont, General Electric, Boeing, British Telecommunications, Ericsson, Volvo, Motorola намагаються поступово замінити стару органі-

заційну модель управління на нову горизонтальну і вже мають певні досягнення у цьому напрямі. Хоча найчастіше горизонтальні принципи управління застосовуються поки що і досить успішно у низових ланках компаній.

Не дивлячись на різноманіття організаційних моделей, що лежать в основі побудови компаній горизонтального типу, можна виділити деякі загальні ознаки, наявність яких дозволяє говорити про створення горизонтальної корпорації. Це:

- організаційна структура горизонтальної корпорації формується навколо базових процесів зі специфічними цілями в кожному з них (наприклад, розробка нових виробів, виробництво і

Таблиця 1

ПОРІВНЯЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТРАДИЦІЙНИХ І НОВИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЮ [1]

Об'єкт зміни	Традиційна модель управління	Сучасна модель управління
Організація	Ієрархія, бюрократія	Мережі
Основний принцип організаційної діяльності	Функціональна спеціалізація	Інтеграція, перш за все, горизонтальна
Критичний фактор конкурентної переваги	Матеріальні і фінансові активи (капітал)	Інтелектуальні активи (знання)
Організаційні структури управління	Структури вертикального підпорядкування	Адаптивні (органічні) структури
Персонал компанії	Функціонери	Потенційні ресурси (центри визначення здібностей)
Основні дійові особи	Спеціалісти, професіонали	Групи, перш за все, віртуальні
Очікування персоналу	Задоволення поточних потреб	Якісне зростання персоналу
Керівництво	Автократичність	Цільова орієнтація
Стиль керівництва	Авторитарний	Координаційний, демократичний
Джерело влади	Посадова позиція	Знання
Діяльність	Індивідуальна	Групова
Статус ланок виробничої і організаційної	Замкнені і самодостатні одиниці	Певні ресурси, що є доступними для всіх

структури управління		
Ринки	Внутрішні	Глобальні
Вигідність	Вартість	Час
Орієнтація діяльності компаній	Прибуток, підвищення ефективності виробництва	Задоволення потреб конкретного споживача
Реакція на зміни середовища	Реактивність	Проактивність
Якість	Досягнення поставленого завдання	Безкомпромісне досягнення можливого

збут продукції), а не в залежності від функціонального розподілу праці: по функціях управління, окремих завданнях, поставлених задачах (наприклад, прогнозування ринкового попиту на даний продукт). Горизонтальна корпорація, як правило, будується навколо трьох-п'яти базових процесів;

- горизонтальна корпорація являє собою плоску ієрархію, при цьому скорочується вертикальне адміністрування, узгоджуються фрагментарні завдання;
- компанія відмовляється від робіт, які не забезпечують одержання додаткової вартості;
- відбувається мінімізація діяльності в середині кожного базового процесу;
- основними «фундаментальними опорами» горизонтальної корпорації стають міжфункціональні робочі групи, кожна з яких має певну мету і здійснює чіткий контроль за її досягненням;
- використовується мінімально можлива кількість автономних груп (команд) для здійснення відповідних базових процесів;
- основним критерієм ефективності діяльності компанії стає не її прибутковість, а ступінь задоволення потреб конкретних споживачів [2].

Спеціалісти передбачають, що в завершеному вигляді горизонтальна корпорація буде мати лише кілька менеджерів вищої ланки, яким будуть підпорядковані функції фінансів і управління персоналом. Така організаційна структура може в перспективі задовольнитися максимум трьома чи чотирма проміжними ланками управління, які здійснювали б керівництво базовими процесами. Досвід свідчить, що основними перевагами організаційних структур горизонтального типу є:

- 1) зростаюча гнучкість компанії, максимальна адаптація до ринкових вимог, що постійно змінюються;
- 2) скорочення нераціональних витрат;
- 3) мобілізація усіх ресурсів компанії.

Заміна ієрархічних структур на більш плоскі нерідко протікає як складний, хворобливий та тривалий процес. Так, наприклад, в одному з підрозділів AT&T, де зайнятими є 16 тис.чоловік, у першу чергу було виділено близько 130 різних процесів, які зрештою вдалося об'єднати у 13 основних. У AT&T були створені групи (команди), в які входило від 10 до 15 робітників. Кожна з таких груп виконувала всі необхідні функції, обслуговувала окремі регіони, встановлювала персональні зв'язки з клієнтами, відповідала за повне їх обслуговування на довготерміновій основі. Функціонування автономних груп було апробовувано AT&T при розробці нової моделі радіотелефону. Однією з перших «компанією без внутрішніх огорож» стає найкрупніша ТНК «General Electric». В електротехнічному бізнесі цієї корпорації (з річним обсягом продаж більш 3 млрд. дол.) скасовано вертикальну організаційну структуру управління і застосовуються горизонтальні принципи управління більш ніж 100 базовими процесами. Це дозволило знизити витрати, скоротити виробничі цикли і підвищити ступінь реагування на запити конкретних споживачів. В основі побудови компанії лежать групи, до складу яких входять 9—12 кваліфікованих спеціалістів, відповідальних за різноманітні процеси і програми. До повноважень груп належать питання розробки нової продукції, проблеми ефективного використання виробничого обладнання тощо.

Однак це тільки два досить успішних приклади використання горизонтальних принципів управління. Практикою підтверджено, що для великих компаній з масовим виробництвом найбільш ефективними продовжують лишатися ієрархічні структури, в низових ланках цих компаній можливо використовувати горизонтальні принципи управління.

Організації-мережі.

Використання мережних принципів організації компаній в індустріально розвинених країнах світу стає провідним напрямом у менеджменті. Це обмовлено наступним:

- постійною зміною зовнішнього середовища;
- постійним ускладненням виробничої і комерційної діяльності компаній;
- підвищенням значення фактора часу;
- розширенням простору компаній;

- низькою ефективністю загальноприйнятих форм кооперування під час вирішення складних проблем господарської діяльності;
- переважанням автономних форм праці;
- наявністю міжорганізаційних систем інформації і комунікації [2].

Системи мереж відображають зв'язки між елементами внутрішнього і зовнішнього середовища компаній. Термін «мережа» в міжнародному менеджменті означає метод, що полягає у формуванні мережі з її вузлами і зв'язками задля досягнення цілей відповідності до потреб і очікувань партнерів і діловою кон'юнктурою. За умов створення компанії-мережі підприємство розбивається для гнучкішого виконання програм на більш самостійні у господарському, а іноді у правовому відношенні центри (господарські одиниці, відділення, виробничі сегменти, центри прибутку). На зміну централізації приходять структури федеративного типу. Компанії-мережі можуть бути представленими двома організаційними моделями:

1) мережа, що формується навколо великої компанії. У цьому випадку компанія, що являє собою ядро мережі, збирає навколо себе фірми меншого розміру, доручаючи їм виконання окремих видів діяльності. Велика компанія займає домінуючі позиції у ділових операціях, будучи головним замовником, а мережа стає ієрархічною;

2) мережа компаній, близьких за масштабами. Більшість компаній, що об'єднані у мережу, є юридично незалежними, але у господарському плані підтримують одна одну.

Окремі види діяльності за умов створення компанії-мережі можуть бути переданими іншим структурам, що спеціалізуються, наприклад, на маркетингових дослідженнях, забезпеченні сировиною і матеріалами, підборі кадрів, післяпродажному обслуговуванні продукції однієї галузі чи групи компаній. В цілому компанія може звільнитися від багатьох видів діяльності і сконцентрувати ресурси на пріоритетних для себе напрямках спеціалізації, на власних унікальних процесах. Таким чином, стратегію формування мережі можна порівняти з методами звуження власної виробничої діяльності, коли компанія перестає самостійно займатися якимись напрямками і передає їх зовнішнім виконавцям.

Оболонкова компанія є компанією, яка частину бізнес-функцій, перш за все, власне виробництво продукції передає на контрактній основі стороннім підприємцям, а сама концентрує

фокус активності на трансакційній складовій бізнесу. Суттєвими недоліками такого підходу є:

- конкуренція з боку власних підрядників;
- неможливість відслідкувати якість виробництва;
- торговельна марка наражається на значний ризик дублювання.

Через розмивання кордонів між компаніями зникають традиційні розмежування між внутрішніми і зовнішніми членами організації, власними і зарубіжними ресурсами, великими і дрібними фірмами.

Новий організаційний принцип управління вже давно проходить випробування в межах великомасштабного експерименту, що виходить за межі галузі чи функціональної сфери. Результати цього експерименту дозволяють говорити про переваги мережних принципів побудови компаній, а також про певні слабкі позиції компаній-мереж і мережних структур управління. Переваги є досить значними і полягають у:

- адаптивності компаній;
- концентрації діяльності на пріоритетних галузях спеціалізації;
- суттєвому скороченні витрат;
- низькому рівні зайнятості;
- залученні до спільної діяльності в межах мережі найкращих партнерів.

Складності, що виявилися за умов втілення мережних принципів управління, вказують на існування певних кордонів для «безкордонних» компаній. Вони зумовлені двома причинами:

- мережна організація порушує ряд принципів управління, що склалися історично;
- процес формування мережних компаній характеризується відставанням фундаментальних наук від практичного досвіду: управлінські принципи для нових компаній і організаційних структур ще не апробовані у достатньому ступені і тому не можуть слугувати надійним фундаментом для розвитку даної організаційної форми.

Специфічними слабкими місцями мережної компанії і мережної структури управління можна також назвати:

- за умов формування мережних моделей перевага віддається спеціалізації, концентрації, а сучасні тенденції розвитку компаній, навпаки, говорять про необхідність орієнтації на багатопланову кваліфікацію загального профілю;
- мережна концепція порушує організаційні принципи сегментування і модулювання, які є притаманними автаркічним орга-

- за умов створення мережних структур виникає надмірна залежність від кадрового складу, зростають ризики, пов'язані з плінністю кадрів;
- практично відсутня матеріальна і соціальна підтримка учасників мережі внаслідок відмови від класичних договірних форм відносин;
- існує загроза надмірного ускладнення, що впливає з різномірності учасників компанії, неясності у відношенні членства в ній, відкритості мереж, динаміки самоорганізації, невизначеності в плануванні для членів мережі;
- принципи мережних побудов гальмують становлення підприємництва, тому що визначає заздалегідь «дефіцит» автаркії і мотивації підприємців.

Для мережних структур є типовою залежність як від ринку, так і від ресурсів. Особливо зростає ресурсна залежність в зв'язку з тим, що мережні компанії поряд з власними потужностями і персоналом, використовують на договірних умовах транспортні засоби, комп'ютерну техніку і персонал інших компаній. Тим самим компанії підпадають під повну залежність від зовнішніх факторів.

За своєю суттю створення власної корпоративної структури є витратною і довготерміновою справою. Мережні ж компанії, як правило, не мають часу на розвиток власної культури. Тому в умовах мережної структури перевага віддається «імпорту культури». Шлях до мережної культури прокладається через глобальні зв'язки господарського простору, глобальні нормативні спілки. Це в свою чергу обумовлює правомірність порівняння мережної компанії з віртуальною, коли в процесі заміни старої структури втрачаються відомі фізичні і правові характеристики компаній.

Слід також зазначити, що операцію формування мережної структури неможливо представити у вигляді послідовно здійснюваних етапів. Цей процес є ітеративним, безперервним і досить тривалим.

Отже, аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що просте зменшення розмірів компанії, скорочення кількості персоналу не призводить до суттєвого зростання економічної ефективності діяльності. Поступово відбувається процес переосмислення шляхів розвитку. Фахівці шукають нових форм компаній, здійснюють експерименти з використання нових, радикально відмінних від

традиційних організаційних структур управління. Горизонтальні та мережні компанії і їх різновиди є одним з шляхів модифікації класичної організаційної структури транснаціональних корпорацій, якому притаманні як значні переваги, так і певна кількість негативних наслідків застосування.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Владимирова И. Г.* Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 2. — С. 58—72.
2. *Білорус О. Г.* Глобальні трансформації і стратегії розвитку. — К., 1998. — 415 с.
3. *Белошанка В. А., Загорий Г. В.* Стратегическое управление. Принципы и международная практика. — К.: Абсолют-В. — 1998. — 484 с.

Н. В. АНІСТРАТЕНКО, канд. екон. наук,
Л. В. РУДЕНКО, канд. екон. наук

ВПЛИВ РІВНЯ РЕСУРСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Однією з головних детермінант розвитку середовища бізнесу в 1970—1990 роках був зростаючий ступінь інтернаціоналізації світової економіки, що знайшло свій відбиток у неухильному зростанні міжнародної торгівлі та інвестицій.

Не залишається осторонь від цих тенденцій і Україна. Все масштабнішою стає міжнародна діяльність вітчизняних промислових підприємств. На фоні спаду внутрішньонаціональних виробництва і збуту багато хто з них прагне знайти і реалізувати свої нові можливості на закордонних ринках.

Окрім того, ринкове переорієнтування економіки України визначило значне збільшення масштабів інвестиційної і маркетингової активності транснаціональних корпорацій (ТНК) і перетворило їх на один із головних суб'єктів і чинників формування бізнес-середовища в нашій країні [1].

До 20-х років минулого століття у міжнародному бізнесі переважали портфельні інвестиції, орієнтовані головним чином на набуття фінансових дивідендів від участі в закордонних операціях. На відміну від портфельних інвестицій, часто не