

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-1.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/75EVN117.pdf>

Статья опубликована 13.03.2017

Ссылка для цитирования этой статьи:

Мовчан А.А. Комплекс стратегий транснациональных корпораций, обеспечивающих их устойчивое развитие и адаптацию к российским условиям // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/75EVN117.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 33

Мовчан Артём Александрович

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный технический университет», Россия, Новосибирск¹

Аспирант

E-mail: Movchan.a.a@gmail.com

Комплекс стратегий транснациональных корпораций, обеспечивающих их устойчивое развитие и адаптацию к российским условиям

Аннотация. В статье исследованы тенденции развития российского рынка в посткризисный период. Обосновано взаимное влияние транснациональных корпораций на уровень конкуренции на локальных рынках. Выделены факторы, препятствующие развитию транснациональных корпораций на российском рынке, рассмотрены возможности и угрозы корпораций, осваивающих рынок России в современных условиях. Предложен комплекс взаимосвязанных стратегий развития и адаптации транснациональных корпораций на российском рынке, состоящий из объектной, проектной, процессной и функциональных стратегий. Объектная стратегия представляет собой управление организационной структурой транснациональных корпораций, ее цель контролировать эффективность структуры транснациональной корпорации. Процессная стратегия связана с процессом управления транснациональной корпорации и рассматривает вопросы основных функций менеджмента применительно к крупным корпорациям, функционирующим на российском рынке. Она рассматривает процесс управления на основе системы сбалансированных показателей и включает теорию и инструментарий разработки стратегической карты, формирования экономико-математической модели деятельности корпоративной структуры и оценку результативности ее деятельности на основе ключевых показателей. Проектная стратегия представляет собой инновационную стратегию управления проектами в рамках перестроения корпоративной структуры и приобретения ею признаков сетевой организации, что способствует адаптации транснациональных корпораций на новых рынках. Функциональные стратегии необходимы для управления важнейшими сферами деятельности корпорации и контроля достижения целей в этих сферах.

Ключевые слова: транснациональные корпорации; адаптация транснациональных корпораций к российским условиям; стратегия; показатели деятельности

¹ 630073, Россия, г. Новосибирск, пр-т К. Маркса, 20

Устойчивые тенденции развития рынка, такие как интеграция деятельности, мобильность капиталов, международная конкуренция, глобализация стандартов, либерализация хозяйственных отношений потребовали пересмотра управленческих форматов, выражающихся в первую очередь в укрупнении субъектов хозяйствования во всех без исключения сферах национальной экономики. Ужесточение условий конкурентной борьбы ведет к необходимости формирования интегрированных структур, которые обладают несомненным преимуществом на рынке, чем предприятия, действующие индивидуально. Вместе с тем и интегрированные структуры продолжают претерпевать изменения, адаптируясь к условиям внешней и внутренней среды. Крупные транснациональные корпорации осваивают все новые и новые рынки, покоря широты экономического пространства. Неизбежно взаимное влияние деятельности ТНК на локальных рынках и уровня конкуренции на этих рынках. С одной стороны, в тех странах и отраслях, где конкуренция находится в слабо развитом состоянии, приход на рынок ТНК с большими финансовыми ресурсами, мировым опытом и четкой стратегией, может послужить своеобразным стимулом другим игрокам рынка в сторону повышения эффективности своей деятельности. В этом будет заключаться положительная роль ТНК. Однако в то же время ТНК, как форма организации бизнеса, ориентированная на постоянный рост и максимальное использование эффекта масштаба, будет стремиться к неограниченному расширению своей зоны контроля, тем самым тяготея к монополистическому типу хозяйствования. В этом потенциально может заключаться риск для конкурентной среды [1].

Российский рынок является открытым для привлечения иностранных инвестиций и размещения ТНК на локальном рынке. На современном этапе в России присутствуют 80 из 100 крупных мировых ТНК. Действующие на территории России ТНК имеют впечатляющие показатели по числу занятых на иностранных предприятиях, стоимости основных средств, интеллектуального капитала и т.д. Их зарубежные активы оцениваются более чем в 1,3 трл долл, продажа - 1,25 трл долл, а число занятых - почти 11,7 млн человек [2].

В условиях кризиса и санкций, отрицательно воздействующих на результативность деятельности иностранных ТНК на территории России, их количество на российском рынке сократилось. По оценкам экспертов российская экономика на сегодняшний день находится в стагнации и ее состояние относительно стабильно, хотя и на спаде волнообразного циклического тренда экономики. Основные проблемы, препятствующие формированию благоприятной среды для развития и адаптации ТНК [3]:

- нестабильность денежно-кредитной сферы: падение рубля по отношению к иностранным валютам, инфляция;
- разрушение производственных цепочек из-за введения санкций, сокращение товарно-денежного оборота;
- снижение конкурентоспособности на мировой арене;
- рост безработицы в стране из-за массовых сокращений;
- высокая сырьевая зависимость российской экономики;
- низкая инновационная активность хозяйствующих субъектов;
- недостаточный уровень квалификации персонала.

Помимо проблем макроэкономического характера следует выделить ряд факторов, препятствующих развитию ТНК, на мезо- и микроуровне.

1. Нестабильность и неразвитость в отношении работы с транснациональными корпорациями юридической базы российского законодательства.

К таким проблемам можно отнести отсутствие защиты прав собственности, защиты авторских прав и интеллектуального капитала, угрозу финансовых махинаций и т.п. Законы РФ не содержат специальных норм, регулирующих деятельность зарубежных ТНК напрямую (исключение - отдельные вопросы, такие как обособленные подразделения юридических лиц, взаимозависимость лиц), что является абсолютно недостаточным. Кроме всего вышеупомянутого российское законодательство можно упрекнуть и излишней протекционистской направленности, что создает дополнительные трудности для доступа зарубежным ТНК к ресурсам нашей страны. Например, закон «О недрах» разрешает доступ к пользованию российскими природными ископаемыми только российским юридическим лицам с государственной долей не менее 50% [4].

2. Трудности в вопросах налогообложения и выбора налогового режима. Каждый год налоговый кодекс РФ пополняется новыми правками и особенностями учета, в которых довольно сложно разобраться деятелям иностранных компаний.

3. Административные и бюрократические барьеры, мешающие взаимодействию с государственными органами. Степень прозрачности политической, законодательной и административной сферы считают непривлекательным фактором 29% инвесторов [4]. Необходимость заключения множества договоров и их одобрения в различных инстанциях затягивает процесс заключения сделки на длительное время, которое является ценным ресурсом. Любые изменения, инициируемые с привлечением иностранного капитала ала должны быть своевременными. Упущенное время - это упущенные возможности и прибыли.

4. Ориентированность России на импортозамещение и развитие собственного производства создает дополнительные барьеры для иностранных компаний на российском рынке. Конкуренция со стороны российских компаний в различных отраслях возрастает.

Несмотря на существующие барьеры вхождения ТНК на российский рынок, российские государственные и бизнес-структуры заинтересованы в привлечении иностранного капитала для развития российской экономики. Для ТНК существует множество возможностей для развития бизнеса, которые привлекают их в свою очередь. К таким привлекательным сторонам можно отнести существование обширных новых рынков сбыта для товаров ТНК, дешевизна ресурсов, налоговые льготы при условии участия в государственных программах развития кластеров, малого и среднего бизнеса и региональных программ развития.

Для успешного преодоления барьеров вхождения на российский рынок и адаптации бизнеса в российских условиях необходима разработка комплексной стратегии роста ТНК, затрагивающей все сферы ее развития.

Функционирование корпорации представляет собой тесную взаимосвязь нескольких стратегий, реализуемых в различных разрезах управления ТНК и включает в себя комплекс стратегий, который состоит из:

- а) стратегии кооперации, отбора участников и контроля достижения максимальных эффектов во взаимосвязи со стратегическими планами каждого участника, если речь идет о слиянии или поглощении, или развития собственного предприятия и отбора персонала для работы на нем в соответствии с международными нормами и нормами, принятыми в конкретном бизнесе (объектная стратегия);
- б) видоизменения стратегических целей в процессе функционирования ТНК (процессная стратегия);
- в) стратегии управления проектами, реализуемыми в различных филиалах ТНК и их кооперация между собой (проектная ли матричная стратегия);

- г) достижения целей корпорации в экономической, социальной и инновационной, культурной и других сферах (функциональная стратегия).

Объектная или структурная стратегия представляет собой стремление к формированию оптимальной структуры корпорации, исходя из достаточности критической массы и стадии жизненного цикла развития ТНК. Целью исследований в этой сфере является поиск оптимальной структуры издержек, объема выручки/прибыли всех предприятий корпорации с тем, чтобы каждая новая компания повышала ее эффективность, а не снижала ее.

В рамках объектной стратегии ТНК реализуется стратегия кооперации, отбор участников для слияния или поглощения на локальном рынке и формирование организационной структуры корпорации. Целью реализации этого вида стратегии является формирование оптимальной структуры корпорации для достижения максимальной результативности ее деятельности.

Существует теория жизненного цикла корпорации Адизеса, в которой автор характеризует угрозы развития компания на каждом этапе (рис. 1).



Рисунок 1. Жизненный цикл корпорации по И. Адизесу [5]

Согласно этой теории необходимо контролировать такие параметры деятельности ТНК, как количество служащих, чтобы не допустить излишней бюрократизации бизнеса, объем производства, уровень издержек, доля постоянных и переменных издержек (для контроля эффекта масштаба и недопущения появления отрицательных предельных издержек), уровень квалификации, объем НИОКР и другие параметры.

Опираясь на цели формирования корпоративной структуры, по мнению автора, необходимо сформировать структуру ТНК путем объединения (слияния, поглощения или создания) предприятий на локальном рынке, используя критерий соответствия ключевых компетенций организаций целям формируемой корпорации. Оценка предприятий группой экспертов проводится по следующим группам ключевых компетенций: финансовые, производственные, продуктовые, компетенции в области НИОКР, рыночные и личностные компетенции. Эта концепция в большей степени подходит для агрессивной стратегии

проникновения ТНК на российский рынок с помощью поглощения успешных российских предприятий иностранными брендами.

Примером является заключение пяти крупных сделок с российскими компаниями: приобретение PepsiCo «Вимм-Билль-Данн» - 5,4 млрд \$; создание СП Danone-«Юнимилк» - Danon выплатил акционерам «Юнимилка» 120 млн евро за контроль в 57,5% долей в новом СП; приобретение PepsiCo ОАО «Лебедянский» - за 75,53% акций было заплачено 1,4 млрд \$; приобретение Coca-cola завода «Нидан» за 276 млн \$; приобретение Unilever ЗАО «Балтимор-Холдинг» за 40 млн \$ [2].

Сравнение предприятий происходит на основе суммы баллов по каждой компетенции с учетом веса каждой компетенции. Организации, набравшие наибольшее количество баллов, признаны обладающими наибольшим количеством ключевых компетенций, способствующих достижению целей корпорации и выбраны для слияния или поглощения с транснациональной корпорацией [6].

Текущая граница транснациональной корпорации требует осуществления непрерывного процесса управления интегрированной структурой. Процессная стратегия представляет собой последовательное осуществление стратегии формирования корпорации, постановки новых целей и корректировки незавершенных целей прошлых периодов, управления функционированием корпорацией и оценку результативности ее деятельности.

Формирование корпорации в каждом новом периоде связано с корректировкой целей, освоением новых рынков и осуществлением отбора новых проектов, направленных на инновационное, стратегическое и финансовое развитие интегрированной структуры.

Процесс управления ТНК основан на использовании инструментария системы сбалансированных показателей, с помощью которого строится стратегическая карта корпорации [7]. Стратегическая карта включает блок финансовых факторов, рыночных факторов, социальных, инновационных, производственных и инвестиционных факторов, позволяющих достигать поставленных целей и осуществлять контроль их достижения в каждой сфере деятельности корпорации.

На основе стратегической карты корпорации необходимо построить экономико-математическую модель, позволяющую вычислять ключевые показатели деятельности ТНК в связи с изменением текущих параметров ее деятельности в различных сферах [8]. Модель основана на формализации зависимостей между показателями стратегической карты с использованием производственной функции для расчета факторов финансового блока, корреляционно-регрессионной зависимости для расчетов параметров рыночного блока, теории оценки инвестиционных проектов для расчета показателей инвестиционного и инновационного блока модели. Для включения качественных показателей в модель применяются методы нечетко-множественного анализа. С использованием модели можно проигрывать различные варианты реализации стратегии функционирования ТНК при разных значениях входных параметров модели.

Оценка результативности управления функционированием ТНК осуществляется на основе оценки степени достижения целей корпорации в различных сферах ее деятельности. Для оценки достижения целей в каждой сфере необходимо сравнить целевое значение показателя, определенное в стратегической карте (стратегии развития ТНК) с прогнозируемым показателем, рассчитанным на основе реализации того или иного сценария функционирования ТНК на основе экономико-математической модели.

$$S_n = \frac{y}{y_{\max}}, \quad (1)$$

где: y - фактическое значение ключевого показателя эффективности;

y_{\max} - целевое значение ключевого показателя эффективности.

Расчет индексов по каждой сфере оценки эффективности предлагается проводить по формуле:

$$S_{nj} = \frac{S_1 \times y_1 + S_2 \times y_2 + \dots + S_n \times y_n}{n}, \quad (2)$$

где: S_{nj} - индекс развития j -ой сферы;

S_1, S_2, \dots, S_n - подиндексы показателей достижения стратегических целей j -й сферы;

Y_1, Y_2, \dots, Y_n - веса стратегических целей j -ой сферы.

Функциональные стратегии функционирования промышленного кластера подразумевают разработку организационно-экономических механизмов, методов и инструментария для достижения целей в конкретной функциональной сфере деятельности ТНК. Таких сфер может быть очень много. Стратегия управления персоналом предполагает подбор работников требуемого уровня квалификации или их обучение на локальном рынке. Очень часто экономически выгодным может оказаться стратегия переправления обученных работников из страны базового офиса ТНК в страну осваиваемого рынка [9].

Финансовая стратегия требует решения многих вопросов, связанных с контролем потерь при переводе финансовых потоков из одной валюты в другую. Требуется использование специфических финансовых инструментов для минимизации валютных потерь и обеспечения страхования сделок с помощью деривативов. При осуществлении сделок по слиянию и поглощению необходимо решить проблемы потери стоимости компании и оплату сделки по выгодной для ТНК схеме. Для этого возможно использование акций будущей совместной компании, облигационного займа, векселей и кредитов.

Инновационная стратегия направлена на стимулирование и поддержание высокого уровня инновационных исследований в корпорации с целью формирования и сохранения конкурентных преимуществ ТНК на локальном и мировом рынках.

Проектная стратегия является важнейшей частью комплекса стратегий ТНК, необходимых для адаптации ее на российском рынке. Как правило, крупные интегрированные компании используют матричную (матриксную) организационную структуру для ведения дел в различных филиалах. Матричная структура предполагает отсутствие линейной иерархии, управление осуществляется по результатам деятельности отдельных групп, сформированных для осуществления конкретных проектов. Структура компании в этом случае трансформируется в сетевую структуру без привязки исполнителей проекта к локальному региону [10]. Проектное управление является эффективным для целей адаптации компании к новым условиям, т.к. его специфика заключается в концентрации всех усилий на осуществлении проекта. Это нивелирует такие вопросы, как влияние российского менталитета (лень, необязательность и т.п.), человеческий фактор, т.к. многие услуги для проекта привлекаются в качестве аутсорсинга. Кроме того, вопросы финансирования сводятся к использованию стандартных инструментов, потому что речь идет о небольших объемах локализованного проекта.

Комплекс исследованных стратегий работает в совокупности. Корпорация представляет собой динамичную структуру, которая вынуждена изменяться, адаптируясь к условиям локальных рынков. Изменения в одной стратегии ТНК приводят к необходимости изменения других стратегий. Для достижения целей финансовой стратегии необходимо освоение новых

рынков, привлечения новых кадров (функциональные стратегии) и осуществление новых проектов, лежащих в плоскости проектной стратегии. Таким образом, комплекс стратегий развития ТНК представляют собой спираль, в которой каждый цикл видоизменения всех видов стратегий приводит к выводу корпорации на новый уровень развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Еремин А.В. Оценка уровня адаптации транснациональных компаний к конкурентной среде России // Российское предпринимательство. - 2011. - №6-2 (186). - с. 12-19.
2. Снимщикова И.В. Направления транснационализации российского потребительского рынка в условиях глобализации // Научный журнал КубГАУ. - №108 (04), 2015 г. - с. 1-13.
3. Ананишнев В.В., Брижанин В.В., Мухамедьянова Р.А., Валькова А.А., Чуличкова Ю.С. Управление в условиях кризиса: актуальные инструменты и методы кризис менеджмента промышленных предприятий // Кластеры. Исследования и разработки. - май 2016 г.
4. Рябинин Е.В. Перспективы развития зарубежных ТНК на российском топливно-энергетическом рынке // Экономика, статистика и информатика. - №2, 2014 г. - с. 120-124.
5. И. Адизес Управление жизненным циклом корпорации. - Из-во «Питер», 2007, 365 с.
6. Ефремов В.С. Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации, как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. №2, с. 124-130.
7. Р. Каплан, Д. Нортона. Стратегические карты. М: Олимп-Бизнес, 2005.
8. Несмачных О.В., Литовченко В.В. Формирование портфеля инвестиционных проектов в структуре кластерного типа / О.В. Несмачных, В.В. Литовченко // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. Науки о человеке, обществе и культуре. - 2015. - № IV-2 (24). - С. 78-82.
9. Капустина, Л.М. Транснациональные корпорации: роль в экономическом развитии России [монография] / Л.М. Капустина, О.Д. Фальченко / М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург: [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2015. - 164 с.
10. Герасин К.В., Титаренко Б.П. Матриксный подход к управлению проектами // Управление проектами и программами - №4, 2016 г. - с. 288-295.

Movchan Artem Aleksandrovich

Novosibirsk state technical university, Russia, Novosibirsk

E-mail: Movchan.a.a@gmail.com

Strategy complex of the multinational corporation providing their development and adaptation to the Russian conditions

Abstract. The paper includes tendencies of Russian market development during the post-crisis period. Mutual influence of multinational corporation on competition level in the local markets is proved. The factors interfering development of multinational corporation in the Russian market are allocated, the possibilities and threats of the corporations mastering the market of Russia in modern conditions are considered. We offer the complex of the interconnected development strategies and adaptation of multinational corporation in the Russian market consisting from object, project, process and functional strategies. Object strategy represents management of an organizational structure of multinational corporation, its purpose to control efficiency of structure of multinational corporation. Process strategy is connected with management process of multinational corporation and considers questions of the main functions of management in relation to the large corporations functioning in the Russian market. She considers management process of multinational corporation on the basis of the balanced scorecard and includes the theory and tools of development of a strategic map, forming of economic-mathematical model of activities of a corporate structure and assessment of effectiveness of its activities on the basis of key indicators. The project strategy represents the innovative strategy of project management within evolution of a corporate structure and acquisition of signs of the network organization by it that promotes adaptation of multinational corporation in the new markets. Functional strategy are necessary for management of the most important fields of activity of corporation and control of goal achievement in these spheres.

Keywords: multinational corporations; adaptation of multinational corporation to the Russian conditions; strategy; activities indicators