

Концептуальные вопросы контроля в деятельности международных компаний

© 2016 Кони́на Ната́лия Ю́рьевна

доктор экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента,
маркетинга и ВЭД

Московский государственный институт международных отношений
(университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации

119454, г. Москва, пр-т Вернадского, д. 76

E-mail: nkonina777@gmail.com

Статья посвящена проблемам контроля в деятельности международных компаний. Исследуются общие вопросы построения контроля в международных компаниях с учетом неопределенности внешней среды и сложной природы операций международных фирм.

Ключевые слова: контроль, ТНК, корпоративный центр, дочерние компании, система контроля, бюрократический контроль, культурный контроль, финансовый контроль.

Введение

Контроль является одной из важнейших функций управления, неразрывно связанной с другими функциями, такими как планирование, организация и руководство. Управление фирмой как системой основано на принципе обратной связи управления по отклонениям от поставленных целей, задач, планов, стандартов и процедур, которые контроль призван выявлять и фиксировать и впоследствии на основе анализа причин исправлять, причем как на уровне всей фирмы, так и отдельных подразделений. Контроль в международных компаниях отличается значительной спецификой, связанной с масштабом и особенностями, со сложностью операций, которые ведет такая фирма.

Контроль в международной фирме имеет много различных аспектов, каждый из которых достоин отдельного исследования, в данной статье будут затронуты наиболее общие концептуальные вопросы контроля в ТНК.

Теоретические основания и история исследований по данной теме

Контроль - это процесс мониторинга и оценки результативности и эффективности деятельности фирмы и принятия корректирующих действий, когда выявленные результаты не соответствуют намеченным показателям.

Тема контроля в деятельности ТНК получила освещение в исследованиях по различным аспектам деятельности ТНК. Общие вопросы контроля в фирмах рассматривались в трудах Lawrence and Lorsch, 1967; Child, 1973; Edstrom and Galbraith, 1977; Mintzberg, 1979. К вопросам

эффективного контроля материнской компании над своими дочерними фирмами и филиалами за рубежом обращались в работах Prahalad and Doz, 1981. По мере того как международные компании становятся все более глобальными, исследователи начинают больше внимания уделять координации и механизмам контроля с точки зрения рыночного подхода и количественного подхода. Вопросы влияния различных внешних факторов на эффективность контроля в ТНК затронуты в работах Burns, Waterhouse, 1975; Gordon, Miller, 1976; Newman, 1971; Vancil, 1973; Waterhouse, Tiessen, 1978; Daft, MacIntosh, 1978; Chennall, 2003. Тема операционного контроля и культурного контроля в ТНК освещена в исследованиях Baliga, Jaeger, 1984; Chang, Taylor, 1999; Child, 1973; Egelhoff, 1984; Martinez, Jarillo, 1989.

Исследование - основная часть

В международных компаниях требования к системе контроля повышаются, что определяется значительным усложнением операций, увеличением объемов информации, географической рассредоточенностью, ростом масштаба операций, осуществлением деятельности в различных государствах с разными правовыми, экономическими системами, в разных валютах.

В транснациональных корпорациях контроль играет исключительно важную роль как средство обеспечения централизованного руководства и осуществления функции планирования по реализации разработанной стратегии. ТНК нужны более сложные механизмы контроля по сравнению с национальными фирмами.

ТНК применяют ряд механизмов контроля, которые могут быть использованы индивидуально или в сочетании.

Большое значение имеет личный контроль, осуществляемый в процессе ежедневного постоянного общения руководителей ТНК и их непосредственных подчиненных. В настоящее время информационные технологии позволяют многократно расширить охват личного контроля руководителей ТНК. Классическим примером успешного CEO, уделявшего большое внимание личному контролю, является многолетний руководитель General Electric Джек Уэлч. Он проводил в течение каждого года, помимо совещаний, сотни встреч один на один с руководителями основных товарных подразделений или ведущих дочерних компаний, в ходе которых получал от менеджеров информацию о стратегии, структуре, проблемах и перспективах деятельности, финансовых результатах их подразделений из первых рук.

Заметную роль играет бюрократический, формализованный контроль, осуществляемый на основе контроля деятельности дочерних фирм и сотрудников в соответствии с внутрифирменными инструкциями, правилами, процедурами, стандартами, процессуальными нормами и положениями. Одним из примеров таких инструкций являются инструкции по отбору и работе с поставщиками, разрабатываемые крупнейшими компаниями розничной специализированной торговли - H&M, Nike, IKEA, GAP.

Рыночный контроль, или контроль на основе достигнутых результатов, является важным механизмом контроля в ТНК. Основной механизм контроля деятельности дочерних фирм - бюджетная и плановая система ТНК, включающая бюджеты, составляемые обычно на один год, и различные формализованные планы с горизонтом, превышающим один год. Бюджеты и планы составляются в соответствии с целями, выработанными корпоративным центром, и обеспечивают распределение средств между дочерними фирмами, координацию в рамках глобальных производственной и логистической систем ТНК. Некоторые исследователи даже выступают за использование внутренних рынков в качестве идеальной модели корпоративного контроля.

В условиях ужесточающейся международной конкуренции, усложнения окружающей среды, изменения стратегий и характера операций ТНК в дополнение к традиционным методам контроля и координации ТНК нужно использовать широкий спектр неформальных механизмов, в том числе неформальных сетей коммуникации, корпоративную культуру, социализацию и управление карьерой.

Гибким механизмом контроля является неформальный контроль на основе социализации и создания единой корпоративной культуры, разделяемой сотрудниками как корпоративного центра (материнской компании), так и зарубежных дочерних фирм ТНК. Усложнение внешней среды и динамика операций привели к тому, что все больше ТНК переходят от жесткого административного бюрократического контроля к гибкому контролю на основе общих корпоративных ценностей.

Примером международной компании, активно продвигающей свои организационные нормы и культурные ценности, является американская ТНК McDonald's, которая, благодаря сильной корпоративной культуре, достигает эффективного контроля своих поставщиков и франчайзи. Достижение приверженности ценностям единой корпоративной культуры осуществляется через сложную систему мер по линии организации, мотивации, руководства и лидерства по отношению к персоналу через систему найма, воспитания, поощрения и наказаний. Общая корпоративная культура имеет большее значение для контроля в ТНК, реализующих транснациональную стратегию, чем в ТНК, использующих стратегию локализации. Примером компаний, успешно осуществляющих контроль через корпоративные ценности, признаются Google Inc, Apple, Starbucks.

Контроль и степень автономии в принятии решений

Система контроля в ТНК базируется на сочетании централизации и децентрализации в компании, поскольку предусматривает передачу контроля за оперативной деятельностью низовых подразделений руководителям соответствующих подразделений. На уровне производственных отделений осуществляется оперативный контроль достижения абсолютных и относительных показателей, запланированных в бюджете; проводится сравнение объема фактических и планируемых продаж, динамики прибыли, себестоимости; анализируется изменение доли фирмы на рынке в целом и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов.

На высшем уровне руководства доминируют вопросы стратегического контроля. Невнимание к контролю соответствия развития компании намеченной стратегии со стороны совета директоров приводит к тяжелейшим рыночным последствиям, чреватым потерей рыночной позиции и капитализации компании, что подтверждает динамика развития таких компаний, как Nokia, Motorola, Yahoo и др.

Децентрализованная ТНК предоставляет больше автономии своим зарубежным дочерним компаниям и менее жестко контролирует, в основном только по обороту и прибыли. Децентрализованный подход к принятию решений при осуществлении международных операций всегда был характерен для голландских ТНК Philips NV и Unilever, швейцарских Nestle и ABB. Централизованные компании, в частности компании, стремящиеся реализовать глобальную стратегию, как, например, Coca-Cola во времена СЕО Гойсуэта в 1980-1990 гг., реализуют гораздо более жесткий контроль над своими производственными отделениями, чем децентрализованные фирмы.

Стратегии, технологии, характеристики рынка, в частности ценовая конкуренция и взаимозависимость в рамках технологической цепочки, могут диктовать необходимость большего единообразия и тесной координации между различными дочерними фирмами. В таких внешних условиях материнская компания более склонна осуществлять централизованный контроль.

Различная степень объема контроля характерна для разных видов деятельности ТНК. В ходе исследования деятельности 116 ТНК и их дочерних фирм в США, Великобритании, Германии, Японии и Швеции Хедлунд установил, что компании осуществляют строгий финансовый контроль, жестко контролируют решения по внедрению новых продуктов и проведению НИОКР, при этом дочерние компании имели значительную свободу в вопросах кадровых, производственных и маркетинговых решений.

Механизмы контроля в ТНК

Контроль предполагает выявление отклонения от намеченных планов и стандартов деятельности на основе системы учета и отчетности, включающей финансовые, сбытовые, производственные и другие показатели деятельности подразделений и менеджеров.

Основываясь на разнице во времени по горизонтам и сфере охвата, контроль может быть стратегическим и оперативным. С точки зрения временного интервала контроль может быть упреждающим (предварительным), текущим и последующим.

Стратегический контроль, реализуемый в ТНК, нацелен на мониторинг процесса реализации стратегии развития фирмы и осуществляется материнской компанией по следующим направлениям:

- контроль соответствия стратегии. Направлен на проверку соответствия стратегии условиям внешней среды, действиям конкурентов, эффективности достижения выработанных страте-

гических целей. Стратегический контроль особенно важен в условиях прорывных технологических инноваций, в решениях о выходе на принципиально новые рынки или о значительном расширении деятельности на существующем рынке. Особое значение приобретает стратегический контроль при выборе ТНК стратегии развития на основе слияний и поглощений;

- финансовый контроль, включая валютный;
- контроль совместных предприятий и стратегических альянсов. Особое значение данное направление контроля имеет для высокотехнологичных ТНК, проводящих линию на развитие стратегического партнерства по большому числу направлений перспективных НИОКР, в частности для американской высокотехнологичной ТНК Cisco, имеющей сотни стратегических альянсов, на долю которых приходится 13 % общего оборота компании, составившего по итогам 2015 финансового года 48,92 млрд долл.

К инструментам финансового контроля можно отнести:

А) Традиционные меры финансового контроля, которые осуществляются через подразделения на разных уровнях управления посредством системы абсолютных и относительных финансовых показателей.

В высшем звене управления финансовый контроль реализуется через аппарат контролера, входящий в финансовую службу материнской компании. Контроль за деятельностью производственных отделений и дочерних компаний осуществляется через их бухгалтерию, финансовую службу, систему планирования, которые собирают и обрабатывают информацию, характеризующую фактические, прежде всего финансовые, результаты деятельности за определенный истекший период, отклонения от плановых показателей, в особенности от показателей по прибыли и затратам. Финансовый контроль ТНК позволяет оценивать ход и результаты деловых операций всей совокупности формирующих ТНК подразделений - от материнской компании до дочерних, внучатых и правнучатых фирм. Финансовый контроль осуществляется посредством сбора и обработки данных финансового учета по всей компании с последующим анализом и оценкой абсолютных и относительных финансовых показателей на основе консолидированной финансовой отчетности, которая готовится центральной финансовой службой материнской компании. В центре внимания оказываются такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое со-

стояние (платежеспособность и ликвидность) и др. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру прибыли или центру ответственности (производственно-хозяйственной группе, производственному отделению, дочерней компании), а также по фирме в целом.

Финансовые данные, такие как рентабельность инвестиций и оборачиваемости запасов, сравниваются с отраслевыми нормами и позволяют контролировать реализацию стратегии. Однако осуществление большого числа внутрифирменных бизнес-операций, применение трансфертного ценообразования, колебания обменного курса или инфляции, налоговые различия между странами делают использование только финансовых данных для контроля в ТНК весьма сложным и недостаточно точным. В последние годы многими ТНК широко применяются нефинансовые показатели, такие как сбалансированная карта показателей деятельности.

Основными формами финансовой отчетности в ТНК, используемыми для контроля, являются:

- 1) баланс (Balance Sheet / Statement of Financial Position);
- 2) отчет о прибыли и убытках (Income Statement);
- 3) отчет о движении денежных средств (Statement of Cash Flows);
- 4) отчет о собственном капитале (Statement of Stockholders Equity).

Основой финансовой отчетности компании служат баланс и отчет о прибыли и убытках. Характерной особенностью финансового контроля является рост значения коэффициентов рентабельности (Profitability Ratios). Наиболее распространенные коэффициенты - это:

- коэффициент рентабельности продаж;
- коэффициент рентабельности активов;
- коэффициент рентабельности собственного капитала;
- коэффициент рентабельности инвестированного капитала.

Последние годы ознаменовались ростом значения показателя "доход на инвестированный капитал" (ROIC). Большим достижением General Motors по итогам 2015 финансового года был рост операционного дохода до 11,4 млрд долл. и рост дохода на инвестированный капитал (ROIC) с 19,5 до 28,5 %. Конечно, для каждой отрасли этот показатель разный, хотя именно недостижение компаниями показателей ROIC фирм-конкурентов явилось в последние годы основанием решений для продажи производственных отделений такими компаниями, как Ford Motor, Bayer, Siemens, Mitsubishi, General Electric,

или увольнения CEO таких фирм, как Yahoo.com, HP, IBM, Nokia, Motorola.

Б) Относительно новыми инструментами финансового контроля, получившими признание у ряда ТНК (HewlettPackard, General Electric, 3M, Coca-Cola, AT&T, Whirlpool, Honeywell, Deere&Co), являются такие показатели, как добавленная экономическая стоимость (EVA), характеризующая, какой объем экономической стоимости создает компания за счет своих активов за вычетом капиталовложений. Важным и популярным показателем контроля в ТНК является добавленная рыночная стоимость (MVA), отражающая оценку рынком рыночной стоимости компании. Этот показатель очень важен для инвесторов и акционеров и широко применяется в практике финансового менеджмента такими ТНК, как Google, Apple, Microsoft, Cisco, Lucent, Home Depot, Amazon, Gilead Sciences.

Распределение ресурсов и контроль инвестиций

Одним из действенных способов осуществления контроля ТНК является распределение ресурсов между дочерними предприятиями. Бюджетирование в ТНК предполагает распределение ресурсов между различными подразделениями на основе текущих потребностей, прошлых показателей и прогнозов будущих потребностей. Обычно бюджет формируется в результате переговоров между топ-менеджментом ТНК и руководством производственного отделения (дочерней компании). Правила осуществления капиталовложений исполняются очень четко и предполагают, что любые капитальные расходы, превышающие определенную величину, должны быть согласованы и разрешены материнской компанией.

Оперативный контроль в ТНК осуществляется по следующим направлениям:

- контроль результатов текущей деятельности ТНК. Контроль результатов текущей деятельности осуществляется с применением информационных технологий по таким показателям, как доля рынка, качество, рост, производительность, доля новой продукции, количество новых разработок и патентов;
- контроль за производственными отделениями;
- контроль за взаимоотношениями с клиентами.

Организационный контроль имеет своей целью проверку соответствия организационной структуры компании и оптимальной организации всей деятельности ТНК стоящим перед ТНК задачам и условиям внешней среды. В рамках

организационного контроля ТНК, как правило, осуществляют контроль по центрам прибыли и центрам ответственности, общий организационный контроль и контроль планирования.

Операционный контроль в производственных отделениях ТНК предполагает контроль показателей эффективности работы на низовом уровне менеджмента за относительно непродолжительные промежутки времени в отношении рабочих процессов и систем, процесса производства и качества продукции.

Заключение

Контроль в ТНК является важнейшей функцией менеджмента, тесно связанной с такими функциями, как планирование, организация, руководство. Контроль в ТНК отличается значительной спецификой. Контроль осуществляется на разных уровнях менеджмента, при этом особое значение имеет стратегический контроль, реализуемый высшим руководством ТНК. Интенсивность и объем контроля зависят от степени централизации в управлении компании, от наличия необходимых информационных технологий, стратегии компании, применяемых технологий, специфики товара и рынков. Особое значение для контроля за деятельностью дочерних фирм ТНК имеет финансовый контроль, для

которого применяются как традиционные, так и новые показатели.

1. Аоки М. Корпорация в условиях растущего многообразия: познание, руководство и институты. Москва, 2015. С. 115-116.

2. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы : пер с англ. Москва, 1996. С. 48-50, 77-81.

3. Медведев А.Г. Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях. Санкт-Петербург, 2014. С. 231.

4. Монден Я. Система менеджмента Тойота : пер. с англ. Москва, 2007. С. 31-41.

5. Хилл Ч. Международный бизнес. Санкт-Петербург, 2013. С. 443-445.

6. Ard-Pieter de Man (2014) *Alliances: An Executive Guide to Designing Successful Strategic Partnerships*. Chichester, West Sussex, United Kingdom.

7. Hedlund G. (1993) Assumptions of hierarchy and heterarchy, with applications to the Management of Multinational Corporations. In: *Organisation theory and the Multinational Corporation*. Ghoshal S., Westney E.D. (eds.), New York, pp. 211-236.

8. O'Donnell S.W. (2000) Managing foreign subsidiaries. Agents of headquarters or an interdependent network. *Strategic Management Journal*, vol. 21, 5, pp. 525-548.

9. Prahalad C.K., Doz Y.L. (1981) An Approach to Strategic Control. *Sloan Management Review*, vol. 22, 4, pp. 5-13.

Поступила в редакцию 01.10.2016 г.