

Ключевые слова: внутрифирменное управление, инструменты управления, корпорация.

**УДК 658**

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ АРМЕНИЯ

Тема диссертации:

**Повышение эффективности внутрифирменного управления транснациональных корпораций (на примере ЕАЭС)**

**Шираз ВАРДАՅԱՆ**

Аспирант  
Российско-Армянского университета

Научный руководитель:

**Արշիկ ՏՄՅԱՐՅԱՆ**  
Доктор экономических наук, профессор

**П**од управленческо-экономическими инструментами подразумевают способы и средства регулирования управленческих и экономических процессов и отношений.<sup>1</sup>Под инструментами внутрифирменного управления в данной работе подразумеваются механизмы и алгоритмы управления, используемые корпоративным менеджментом для согласованности и повышения эффективности деятельности структурных подразделений.

Характер инструментов определяет их методология и направленность в рамках повышения внутрифирменной эффективности, так одни инструменты применяются для достижения кооперации между подразделениями, другие для повышения мотивации менеджеров подразделений, а третьи для стимулирования экономического роста подразделений. Таким образом можно разделить инструментарий внутрифирменного управления на три условные группы, согласно целям их использования и характеру воздействия на подразделения:

- организационно-административные,
- социально-психологические инструменты
- экономические инструменты внутрифирменного управления.

Безусловно, данное разделение несет крайне условный характер, так как некоторые инструменты внутрифирменного управления оказывают прямое воздействие на один аспект внутренней среды и косвенное на другой, так, например, корпоративная культура в том числе воздействует на административные и экономические аспекты внутренней среды. Однако, в целях сравнительного анализа целесообразно разделение данных инструментов для степени их прямого и косвенного воздействия на внутрифирменные отношения.

В целях анализа были рассмотрены исследования зарубежных авторов<sup>2,3</sup>, и было проведено функциональное интервью с руководителями подразделений ТНК в Армении и руководителями национальных корпоративных структур.

Ключевыми административно-организационными инструментами внутрифирменного управления являются механизмы контроля и координации подразделений.Широкое определение контроля охватывает любые действия, направленные на целевое направленное влияние на элементы организации.<sup>4</sup> Интенсивность контроля выражается централизацией или децентрализацией процессов принятия решений, частотой отчетности, стандартизацией внутрифирменных процедур и операций, уровнем формализации внутрифирменных отношений.

Несмотря на наличие элементов контроля, не вся координация - это контроль, поскольку не все скоординированные действия ограничивают поведенческие альтернативы объекта управления. Иначе говоря, элемент принуждения в координации иногда лишь подразумевается. Согласно Р. Энтони, в контексте внутрифирменного управления, координация устанавливает согласованные действия между функциональной деятельностью или организационными подразделениями с целью интернализации процессов и операций.<sup>5</sup> В рамках данной работы координация включает: инструктирование и консультации руководителей подразделений, а также особенности коммуникационных процессов.

Подразделения транснациональных корпораций в РА участвуют на всех уровнях в обсуждениях, а также получают постоянные консультации и рекомендации от высшего руководства, общих корпоративных служб и других подразделений касательно стратегических и операционных вопросов. В случае с национальными корпоративными структурами, несмотря на повышение внимания на данные координационные процессы, они не всегда периодичны и последовательны.

Современные экономические реалии требуют развития коммуникационных механизмов и информационного программного обеспечения, необходимого для поддержания взаимоотношений на больших расстояниях в режиме реального времени. Так необходимая аппаратура и программное обеспечение внедряются в подразделениях транснациональных

<sup>1</sup>Райзберг Б.А., Современный экономический словарь, Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. 5-еизд., перераб. И доп., М.: ИНФРА-М, 2007, 495 с.

<sup>2</sup>Dassisti M. An industrial application for tool management systems. International Journal of Automotive Technology and Management (IJATM), Vol. 9, No. 4, 2009.

<sup>3</sup>Aggeri F., Labatut J., Looking at management through its instruments : A genealogical analysis of instrument-based approaches of management. Working paper. Centre De Gestion Scientifique 2011.

<sup>4</sup>Anthony R.N., Dearden J. , Management Control Systems. R.D. Irwin, 1984. c. 235.

<sup>5</sup>Там же

կորպորаций на этапе их выхода на рынок. Исходя из относительно развитой отрасли информационных технологий в РА, тоже самое можно сказать и об армянских корпоративных структурах.

В широком смысле, корпоративная культура представляет из себя коллективные ценности, убеждения и принципы членов организации и является производной таких факторов, как история, продукт, рынок, технология, стратегия, тип сотрудников, стиль управления и национальная культура. Корпоративная культура включает в себя миссию организации, ценности, нормы, символы, убеждения и обычаи.<sup>6</sup> Термин «корпоративная культура» использовался уже в менеджменте, теории организации и социологии уже в начале 80-ых годов прошлого века: одной из первых на важность культуры для организационного анализа и пересечения теории культуры и теории организации указала профессор Университета Массачусетса Линда Смирчич в своей работе «Концепции культуры и организационный анализ».<sup>7</sup>

Безусловно, довольно много факторов воздействует на удачную имплементацию корпоративной культуры в новой национальной культуре, однако данный инструмент крайне часто считается основным регулятором корпоративных отношений, имеет нацеленность на создание условий для лояльности ее сотрудников и поддерживает корпоративную интеграцию.

В случае РА можно отметить, что целостную “здоровую” корпоративную культуру имеют в основном крупные компании в финансовом и телекоммуникационных секторах, а также местные подразделения транснациональных корпораций. В других национальных корпорациях отчетливо заметно слабое воздействие корпоративной культуры как инструмента управления, исходя из малого внимания менеджмента на вопросы ее развития, чрезмерной формализации и скептического отношения. Как правило, корпоративная культура в РА больше используется как инструмент имплементации формальных нормативов и политики (дресс-код, рабочая этика, корпоративная ответственность и т.д.).

Следующим инструментом, рассмотренным при анализе, являются стили руководства, под которыми понимаются концептуальные способности руководителя применять гибкость в суждении, его инновационные взгляды, межличностный такт и знание области, которая включает в себя тактические и технические знания, а также культурную и геополитическую осведомленность.<sup>8</sup> В рамках данной работы, была использована классификация стилей руководства, предложенная К. Левином<sup>9</sup> и ее дальнейшие дополнения<sup>10</sup>.

Авторитарный стиль - данному стилю характерно создание четких профессиональных отношений, а прямые приказы и непосредственный надзор, являются ключевым составляющими в поддержании успешной рабочей среды и последовательности действий.

Патерналистический стиль, несмотря на первоочередную ориентированность на достижение результата, также подразумевает ориентированность на рабочих и на достижение их полного доверия и лояльности.

Демократическому стилю характерно разделение полномочий по принятию решений с подчиненными, при этом поощряя интересы членов группы и практикуя социальное равенство.

Либеральный стиль, где все права и полномочия по принятию решений полностью отданы работникам, для достижения самоуправления в группе.

Транзакционный стиль фокусируется на мотивации подчиненных через систему вознаграждений и наказаний. В данном случае руководители сосредоточены на повышении эффективности установленных порядков и процедур.

Трансформационный стиль преследующий цель работать над изменением или преобразованием потребностей сотрудников и преобразованием их мотивов и отношения к достижению цели.

Стили руководства внедряются во внутрифирменное управление корпоративным менеджментом в виде определенных рекомендаций и политики корпорации. Несмотря на многообразие и субъективность в использовании того или иного стиля, возможно сделать определенные выводы на основе общих тенденций.

Так подразделениям передовых транснациональных корпораций в РА характерны преимущественно трансформационный и демократический стиль, относительно реже встречаются патерналистический и транзакционный стили, а также элементы авторитарного и либерального стиля.

Характеризуя стили руководства в национальных корпорациях, необходимо отметить преимущественное использование патерналистического, транзакционного и авторитарного стилей, крайне редкое использование демократического и трансформационного стили, а элементы либерального стили руководства в РА встречаются в единичных случаях.

Не менее важным инструментом внутрифирменного управления является управление знаниями, представляющее собой совокупность процессов, направленных на обучение и развитие менеджеров и других сотрудников организации. Данный инструмент является довольно серьезным мотивационным стимулом и создает условия для лояльности и инициативности членов организации.

Подразделения транснациональных корпораций в РА имеют возможность использования внутренних баз данных и систем обучения (в зарубежной литературе распространен термин внутренняя академия (англ. internalacademy)), а также выделяют определенное время и финансирование внешнее обучения сотрудников (получение профессиональных сертификаций, магистерской степени, участие в конференциях и т.д.).

Национальные корпорации РА также в последние годы уделяют необходимое внимание на управление знаниями, однако требуемые затраты на образование внутренних академий и баз данных создают определенные сложности и большинство корпоративных структур склонно к привлечению уже сформировавшихся специалистов как альтернативу.

Возможность частых контактов и наличия коллегиальных отношений с руководством так же оказывает серьезное влияние на мотивацию сотрудников. Показатель дистанции власти, впервые использованный Г. Хофстеде отображает данную ситуацию в компаниях, где при высоком показателе выражается относительно строгая иерархия, а при низкой относительной коллегиальности между сотрудниками и руководителем.<sup>11</sup>

В подразделениях транснациональных корпораций в РА в подавляющем большинстве случаев данный показатель является меньше среднего (исключения составляют некоторые подразделения российских ТНК). В национальных корпоративных структурах показатель преимущественно выше среднего, за исключением некоторых структур в сфере телекоммуникаций и информационных технологий.

<sup>6</sup> Needle D. (2004). Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment.

<sup>7</sup> Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, Volume: 28, Issue: 3, Publisher: JSTOR, 1983, C. 339-358, URL: www.jstor.org

<sup>8</sup> Conger J.A., Kanungo R.N. (1998), Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>9</sup> Lewin K., Lippitt R., White R.K. (1939) , Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, Journal of Social Psychology. 10: 271-301.

<sup>10</sup> Goleman D. (2000), Leadership that Gets Results. Harvard Business Review. URL: www.hbr.org.

<sup>11</sup> Hofstede G., Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. URL: www.scholarworks.gvsu.edu

Среди экономических инструментов необходимо выделить внутренний маркетинг, бюджетирование и механизм трансфертного ценообразования.

М. Брун определяет внутренний маркетинг как «систематическую оптимизацию внутрифирменных процессов средствами маркетингового и кадрового менеджмента, ведущую к превращению маркетинга в философию предприятия благодаря последовательной и одновременной ориентации на клиента и персонал».<sup>12</sup> С развитием концепции внутренних рынков растет роль данного инструмента внутрифирменного управления.

Подразделения транснациональных корпораций в РА являются частью развитых сетей глобального внутреннего маркетинга. Особенностью транснациональных корпораций является то, что внутренний маркетинг действует на двух уровнях: внутренний маркетинг, ориентированный на сотрудников и ориентированный на подразделения и дочерние компании. Здесь превалирует ориентация на потребности сотрудников, периодически проводятся внутрифирменные маркетинговые исследования и обрабатываются новые методы для поддержания мотивации членов корпорации.

Сеть внутреннего маркетинга в армянских корпорациях не столь развита, однако в финансовых и телекоммуникационных структурах она довольно интенсивно используется как инструмент внутрифирменного управления. Однако, в промышленных холдингах сеть внутрифирменного маркетинга находится на зачаточном уровне.

Бюджетирование помогает в планировании фактических операций, заставляя менеджеров учитывать, как могут измениться условия, и какие шаги следует предпринять, побуждая менеджеров подразделений рассматривать проблемы до их возникновения.<sup>13</sup> Это также помогает координировать деятельность организации, заставляя менеджеров исследовать отношения между своей собственной деятельностью и деятельностью других подразделений.

Инструмент бюджетирования преследует следующие основные цели:

- Прогноз доходов и расходов, то есть построение модели финансовой деятельности подразделений, при прочих равных условиях.

- Соизмерение и сопоставление реальных финансовых операций с прогнозируемыми.
- Установление ограничений затрат для проектов, программ или операций.

В современных транснациональных корпорациях происходит некоторое переосмысление системы бюджетирования исходя из концепции внутренних рынков и автономности подразделений, и все чаще учитывается инвестиционная привлекательность подразделений и их проектов и инициатив, где при планировании бюджета ключевую роль играет потенциальный показатель рентабельности инвестиций, то есть наиболее важным инструментом финансирования относительно автономных подразделений является трансфертное ценообразование.

В национальных корпорациях бюджетирование не является столь гибким: в основном бюджет формируется на основе корпоративной стратегии и целей, с высокой долей влияния субъективных целей высшего руководства и личностных взаимоотношений.

Механизм трансфертного ценообразования как инструмент управления является процессом установления внутрифирменных цен, привязанных к конкретным товарам или услугам и субъектам внутрифирменных взаимоотношений, которые их продают или покупают. Концепция внутренних рынков характеризует современные организации как рынки в миниатюре или своеобразную экономическую систему, представляющую из себя совокупность внутрифирменных элементов - центров ответственности и связей между ними - трансфертные цены.

Р. Энтони и Дж. Дерден выявили следующие основные характеристики механизма трансфертного ценообразования<sup>14</sup>:

- Мотивация менеджеров подразделений к принятию эффективных управленческих решений и их обоснованности за счет их стремления к повышению прибыли подразделения в частности и, тем самым, корпорации в целом;
- Трансфертное ценообразование представляет собой объективный показатель оценки деятельности подразделений и должно отражаться на их прибыльности, так как трансферы товаров или оказание услуг подразумевает увеличение доходности одного подразделения и увеличение расходов другого;
- Если используется не централизованный адаптивный механизм трансфертного ценообразования, то он поддерживает автономность подразделений.

Транснациональные корпорации в подавляющем большинстве используют механизм трансфертного ценообразования как инструмент внутрифирменного управления, на основе политики внутрифирменного ценообразования, которая, как правило, отражает рыночные тенденции с некоторыми корректировками. Это позволяет им оптимизировать цепочки ценностей подразделений, повысить роль внутреннего предпринимательства и обеспечить автономность зарубежных подразделений.

В корпоративных структурах Армении, несмотря на наличие элементов трансфертного ценообразования, данный механизм используется крайне редко и не рассматривается как инструмент внутрифирменного управления, а скорее, как инструмент оптимизации налоговой базы корпорации.

Исходя из вышеизложенного, можно предположить, что механизм трансфертного ценообразования является наиболее эффективным из всех перечисленных инструментов внутрифирменного управления. В современных условиях, требующих децентрализации управления, развития внутренних рынков и диверсификации деятельности корпораций, организационно-экономический механизм трансфертного ценообразования сочетает в себе характерные особенности организационно-административных (отображении деятельности подразделений за счет отображения их прибыльности), социально-психологических (обеспечение автономности, инициативности и креативности менеджеров подразделений) и экономических (мотивация менеджеров подразделений за счет обеспечения рыночных взаимоотношений) инструментов внутрифирменного управления.

Таким образом, оптимизация системы трансфертного ценообразования, а также эффективное ее использование, в крупных корпоративных структурах с большим количеством факторов воздействия и потенциальных транзакционных издержек, является важнейшей проблемой современного внутрифирменного управления.

Ներկայացվել է 27.07.2017թ.  
Ընդունվել է տպագրության 31.08.2017թ.

<sup>12</sup> Брун М., Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента, Проблемы теории и практики управления, 1996, №6, с. 66.

<sup>13</sup> Друри К., Управленческий и производственный учёт, Вводный курс, М.: Юнити-Дана, 2016, с. 401-410.

<sup>14</sup> Anthony R.N., Dearden J., Management Control Systems, R.D. Irwin, 1984, с. 235.