

7.9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ДОЧЕРНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНОСТРАННОЙ КОМПАНИИ

Долгиева П.А., аспирант, кафедра Учета, анализа и аудита, Экономический факультет;

Николаева О.Е., к.э.н., доцент, кафедра Учета, анализа и аудита, Экономический факультет

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, г. Москва

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье рассматриваются организационные структуры управления, подчеркивается важность их эффективности для достижения стратегических целей дочерних предприятий иностранной компании. Предлагается процесс построения эффективной организационной структуры систематизировать в укрупненные группы. Разработан подход к обоснованию новой организационной структуры для дочерних предприятий иностранной компании, которая позволяет без привлечения внешних сил и инвестиций, с помощью своих высококвалифицированных специалистов разрабатывать и внедрять новые продукты, достигать долгосрочных и краткосрочных целей, создавать эффективные системы управления информацией.

В условиях глобализации приток прямых иностранных инвестиций в национальную экономику увеличивается. Для того, чтобы эти инвестиции использовались с желаемой отдачей, необходима соответствующая организационная структура дочерних предприятий, созданных в различных странах. В связи с этим вопрос формирования эффективной организационной структуры в дочерних предприятиях иностранной компании является важным и актуальным. Правильно разработанная организационная структура, ориентированная и учитывающая национальные особенности регионов, где осуществляется хозяйственная деятельность, помогает дочерним предприятиям иностранной компании достигать поставленных стратегических и операционных целей.

Дочерние предприятия иностранной компании, входящие в национальную экономику, выступают как орган специализированного управления деятельностью, обладают юридической самостоятельностью и являются как центром прибыли, так и центром ответственности. Также они имеют свой собственный совет директоров и функциональные службы, обеспечивающие управленческую деятельность. Дочерние предприятия иностранной компании пользуются оперативной и финансовой самостоятельностью, и их связь с материнской компанией ограничивается переводом прибылей и предоставлением регулярной отчетности.

Важно подчеркнуть, что дочерним предприятиям иностранной компании предоставляется полная самостоятельность в решении ключевых вопросов управления своей деятельностью. Исходя из этого, мы понимаем, что они сами определяют политику и стратегию операций в рамках общей политики и стратегии материнской компании, также обеспечивают весь цикл функционирования и развития ком-

паний. Они сами занимаются вопросами материально-технического снабжения, внедрением и развитием новых продуктов, совершенствованием организации производственных процессов. Так как дочерние предприятия сами выступают центром прибыли, они имеют возможность перераспределять капиталовложения, устанавливать трансфертные цены на отдельные виды продуктов, поставляемых по внутрифирменным каналам, между отдельными зарубежными предприятиями.

Организационная структура дочерних предприятий иностранной компании строго индивидуализирована и отражает различные требования к системе управления.

Процесс формирования организационной структуры в дочерних предприятиях иностранной компании включает в себя:

- постановку стратегии и оперативных целей;
- формулировку задач;
- определение состава и места подразделений;
- их ресурсное обеспечение;
- разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Весь этот процесс можно систематизировать в следующие укрупненные группы:

- формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- регламентация организационной структуры.

Организационная структура в дочерних предприятиях иностранной компании формируется под влиянием стратегических и операционных целей, которые в свою очередь разрабатываются на основании стратегических целей материнской компании. Организационная структура является конфигурацией системы управления, в рамках которой между подразделениями распределяются установленные стратегией задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей, устанавливается система должностных взаимосвязей.

В ходе анализа практической и теоретической информации мы пришли к выводу, что организационная структура дочерних предприятий иностранной компании должна разрабатываться в сочетании различных типов бизнес-процессов и отделов. В свою очередь организационная структура должна быть не только эффективной для процесса принятия управленческих решений, но также быть в необходимых рамках стабильной, позволяющей быстро реагировать на изменения внутренней и внешней среды и ориентированной на достижение поставленных целей.

Для продуктивной работы предприятия и своевременного реагирования на постоянно изменяющиеся внешние и внутренние факторы необходима наиболее подходящая для него управленческая структура, способная со временем видоизменяться и модернизироваться, отвечая на новые вызовы.

Не может быть двух одинаковых структур, так как совокупность внешних и внутренних факторов дочерних предприятий иностранной компании всегда

уникальна. В связи с этим попытки копировать структуры управления даже успешно функционирующих дочерних предприятий иностранной компании в других странах не дают желаемого результата. Проблема выбора наилучшего варианта организационной структуры в дочерних предприятиях иностранной компании является количественно-качественной, многокритериальной, которая решается на основе сочетания научных, в том числе формализованных методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Анализ научной литературы позволяет выявить следующие основные виды организационных структур управления. Самым распространенным видом структуры являются линейные и функциональные организационные структуры. В основе линейной структуры лежит линейное подчинение с вертикальными связями, позволяющее осуществлять руководство в стабильной внешней бизнес-среде на растущих рынках при стабильных технологиях. В тех случаях, когда работа предприятия предполагает реализацию разных функций хозяйственной деятельности, выделение департаментов линейных подразделений происходит по функциональному принципу. Таким образом формируется разновидность линейных структур, которую стали называть функциональной структурой.

Линейная организационная структура предполагает четкую организационную иерархию с административным подчинением сотрудников вышестоящему руководителю при отсутствии жесткой функциональной специализации подразделений. Она представляет собой классическую бюрократическую организацию и обеспечивает эффективное управление только в условиях стабильной внешней среды. Как некоторая антитеза линейным структурам рассматривается структура функциональная. Главным отличием от линейных является функциональная специализация подразделений по видам выполняемых работ. Такая схема обеспечивает более высокий профессиональный уровень выполнения работ и качество конечного продукта.

Данные организационные структуры управления недостаточно эффективны для создания сложной продукции, требующей специализации подразделений не только по функциональному признаку, но и по этапам жизненного цикла изделия и работам с отдельными подсистемами. Мы пришли к выводу, что такие организационные структуры, как линейная и функциональная, в классическом варианте не подходят для дочерних предприятий иностранной компании, особенно в условиях не самых стабильных экономик.

Следующим распространенным видом организационной структуры является дивизионный. Основная идея такой структуры заключается в том, что руководством корпорации решаются наиболее принципиальные и стратегические вопросы, такие как постановка и пути достижения стратегических целей, научно-исследовательские разработки, определение финансовой и инвестиционной политики в

целом, а все остальные полномочия для решения передаются подразделениям, которым предоставляется определенная самостоятельность. В рамках такой организационной структуры в дочерних предприятиях иностранной компании руководители на всех уровнях управления могут получать практический опыт принятия соответствующих управленческих решений, координации деятельности отдельных подразделений. В свою очередь высшее руководство, освободившись от решения операционных вопросов, может полностью переключить свое внимание на достижение стратегических целей.

Последний вид организационной структуры, который мы выделим в своей работе, – это матричная структура. Это одна из наиболее сложных структур, применяется при необходимости проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы. Матричная организационная структура предполагает привлечение специалистов из различных служб и подразделений организации для работы над определенными проектами с сохранением за ними их места в составе линейной или функциональной структуры. Другими словами, руководитель проекта может привлечь специалистов из различных служб для работы над разработкой и организацией новых проектов, например, таких как выведение на рынок новой продукции. В матричной структуре менеджер проекта разделяет с функциональными руководителями ответственность по постановке задач по приоритетам и управлению работой лиц, занятых в проекте. При этом руководители проектов являются временными линейными руководителями, в то время как руководители функциональных подразделений остаются постоянными.

Из анализа практики можно сделать вывод, что матричная структура управления применяется там, где требуется объединить усилия разных профессионалов и специалистов в различных областях для качественного решения новых сложных проблем.

На основании проведенного анализа мы предлагаем ввести смешанную организационную структуру управления в дочерних предприятиях иностранной компании. По нашему мнению, такая организационная структура должна выглядеть следующим образом (рис. 1).

Данная организационная структура предполагает осуществление нужных связей на один уровень вверх или вниз от своего уровня. Каждый подчиненный должен ориентироваться на стратегические цели предприятия, установленные общие принципы и поставленные основные задачи, выполнять порученные ему задачи и регулярно отчитываться за их выполнение. Каждая должность в иерархии управления наделяется конкретными предоставленными ей правами, и менеджер, занимающий соответствующую должность как на постоянной основе, так и на временном проекте, несет полную ответственность за возложенные на него задачи и выполняет определенные функции. Ни один руководитель не может передавать задание по выполнению решения, минуя непосредственного подчиненного. В свою очередь линейные менеджеры

подразделений наделяются правами согласовывать, подтверждать, контролировать деятельность, несут ответственность за достижение поставленных целей, за получение финансовых результатов, за обеспечение, разработку и принятие соответствующих управленческих решений.



Рис. 1. Смешанная организационная структура в дочерних предприятиях иностранной компании

Предлагаемая нами смешанная организационная структура позволяет дочерним предприятиям иностранной компании без привлечения внешних сил и инвестиций, с помощью своих высококвалифицированных специалистов разработать и внедрять новые продукты. Все постоянно выполняемые функции с линейными менеджерами во главе остаются. Для нового проекта выделяется определенный руководитель и формируется разнопрофильная высокоэффективная команда. Такая организационная структура является эффективной для дочерних предприятий иностранной компании, которые входят в национальную экономику с портфелем инновационных продуктов.

В функции высшего руководства остается контроль за оперативной деятельностью отделений, координация их работы и определение основных направлений для обеспечения эффективности и прибыльности деятельности дочернего предприятия иностранной компании.

Необходимо создать управление через разработку и утверждение уполномоченными органами дочерних компаний системы внутренних нормативных

документов, определяющих порядок деятельности органов управления и порядок принятия основных управленческих решений. Тем самым формируются единые «правила игры».

В связи с этим организационная структура в дочерних предприятиях иностранной компании приобретает определенный стратегический потенциал, а менеджмент – условия для его реализации. Выделение функциональных подразделений придает особую значимость выполняемым ими операциям и ведет к повышению роли и значения управленцев в дочерних предприятиях, создает им условия для профессионального роста.

Предлагаемая нами смешанная организационная структура позволит в дочерних предприятиях иностранной компании решать такие важные задачи:

- достижение долгосрочных и краткосрочных целей;
- занимать лидирующие места в приоритетных категориях;
- быть стратегическим партнером для лидеров в каналах современной торговли;
- осуществить преобразование в эффективную компанию с едиными прозрачными процессами;
- создавать эффективные системы управления информацией.

Организационная структура в дочерних предприятиях иностранной компании является важным фактором, оказывающим влияние на построение и реализацию системы управленческого учета для информационно-аналитического обеспечения руководителей на всех уровнях управления, является основанием для построения в нужных разрезах информационной системы, рационального документооборота, определения центров ответственности и формирования информационных потоков для разработки бюджетов. Организационная структура является ключевым фактором при определении форм внутренней управленческой отчетности, которые призваны обеспечить релевантную информацию при принятии управленческих решений, необходимых для достижения стратегических целей.

Литература

1. Жданкин Н.А. Диагностика организационной структуры предприятия [Текст] / Н.А. Жданкин // Генеральный директор : Управление промышленным предприятием. – 2014. – №12. – С. 30-36.
2. Новикова Д.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы [Текст] / Д.А. Новикова, А.А. Иващенко. – М. : КомКнига, 2006. – 332 с.
3. Уколов В.Ф. Теория управления [Текст] / В.Ф. Уколов. – М. : Экономика, 2007. – 704 с.
4. Управленческий учет [Текст] : учеб. / А.Д. Шеремет, О.Е. Николаева, С.И. Полякова ; под ред. А.Д. Шеремета. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2005. – 344 с.

Ключевые слова

Дочерние предприятия иностранных компаний; смешанная организационная структура; стратегические цели; эффективная система управления.

Долгиева Пятимат Ахметовна

Николаева Ольга Евгеньевна

РЕЦЕНЗИЯ

Тема статьи является актуальной. В связи с глобализацией экономики происходит непрерывный рост количества дочерних предприятий иностранных компаний. Сложность выполняемых ими задач, функционирование в среде, отличной от материнской компании, требуют других подходов к построению организационной структуры для их эффективной деятельности и стратегического развития.

В статье критически рассматриваются существующие подходы к построению организационной структуры компании, условия их применения.

На основе изучения разных подходов авторами предлагается смешанная организационная структура для дочерних предприятий

иностранной компании, которая позволяет без привлечения внешних сил и инвестиций, с помощью своих высококвалифицированных специалистов разрабатывать и внедрять новые продукты, достигать долгосрочных и краткосрочных целей, создавать эффективные системы управления, включающие управление новыми проектами.

Статья написана грамотным научным языком, содержит ясно представленную позицию авторов.

Статья отвечает предъявленным требованиям и может быть опубликована в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Чая В.Т., д.э.н., профессор, г.н.с., кафедра учета, анализа и аудита Экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, г. Москва.

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)