

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**им. М.В. Ломоносова**



**ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

На правах рукописи

УДК 911.3:338.4 (06.04)

**Гречко Елена Александровна**

**ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ РАЗЛИЧИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ  
ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ  
ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

Специальность 25.00.24 - Экономическая,  
социальная и политическая география

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата географических наук

Москва - 2005

Работа выполнена на кафедре географии мирового хозяйства  
географического факультета  
Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

- Научный руководитель:** кандидат географических наук,  
доцент Т.Х. Ткаченко
- Официальные оппоненты:** доктор географических наук, профессор  
С.С. Артоболевский  
кандидат экономических наук К.В. Титов
- Ведущая организация:** Институт мировой экономики и международных  
отношений (ИМЭМО) РАН

Защита диссертации состоится 19 мая 2005 г. в 15 час. на заседании диссертационного совета на соискание ученой степени доктора наук Д 501.001.36 в Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова по адресу: 119992, Москва, ГСП-2, Ленинские горы, МГУ, географический факультет, 18-й этаж, ауд. 1806.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке географического факультета МГУ на 21-м этаже.

Автореферат разослан 19 апреля 2005 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат географических наук,  
старший научный сотрудник



С.П. Москальков

Актуальность темы **диссертации**. За последние десятилетия существенно возросло значение, так называемых, мягких факторов развития мирового хозяйства. В соответствии с этим, все большую роль играет управление человеческими ресурсами и организациями. Пронизывая все структурные элементы мирового хозяйства, управление во многом определяет его дальнейшее, в том числе пространственное, развитие. Так, для транснациональных корпораций (ТНК), ставших наряду со странами основными субъектами мирового хозяйства, управление является не просто элементом, поддерживающим их жизнедеятельность, а одной из основ их конкурентоспособности.

В условиях глобализации управление ТНК приобретает новые черты, обусловленные необходимостью эффективно действовать одновременно во многих странах, связанных между собой большим числом сложных и, что особенно важно, стохастических взаимодействий. Многие российские компании уже пытаются встать в один ряд с транснациональными, развивая свои зарубежные операции. Однако согласно недавним исследованиям Всемирного Банка, именно недостаточное внимание к развитию своих управленческих ресурсов отделяет российские компании от того, чтобы занять соответствующие места в списке крупнейших ТНК мира. В этой связи изучение опыта управления транснациональными компаниями является чрезвычайно актуальным.

**Объект исследования** диссертационной работы - управление транснациональными корпорациями, претерпевшее значительные изменения в связи с развитием процесса глобализации.

В качестве **предмета исследования** выступают географические различия моделей управления ТНК с точки зрения исследований, проводимых географами, наиболее интересны те различия в моделях управления ТНК, которые определяются географическими условиями их функционирования. Поэтому понятие модели управления в данном исследовании неразрывно связано со странами и регионами, к которым принадлежат крупнейшие ТНК: США, Западная Европа и Япония.

Основной целью данного диссертационного исследования является сравнительный анализ моделей управления транснациональными корпорациями в

условиях глобализации и различий между ними, определяемых географической спецификой. В соответствии с поставленной целью решались следующие задачи:

1. Определение управления как особого вида человеческой деятельности, играющего значительную, иногда определяющую, роль в современном мировом хозяйстве;
2. Изучение эволюции теоретических и практических представлений об управлении;
3. Обоснование региональных моделей управления транснациональными корпорациями;
4. Характеристика региональных моделей управления ТНК;
5. Сравнительный анализ региональных моделей управления ТНК;
6. Оценка фактора глобализации в развитии моделей управления ТНК.

Научная новизна работы. Находясь в центре внимания таких наук, как социология, психология, экономика и философия, проблемы управления достаточно полно освещены в научной литературе. В то же время, географические особенности развития управления до последнего времени не получали должного анализа со стороны исследователей. В диссертации представлена сравнительная характеристика региональных моделей управления ТНК и показана роль конкретных географических условий в их формировании.

Авторские положения, выносимые в качестве предмета защиты кандидатской диссертации:

1. В основе современного менеджмента лежат теоретические положения, разработанные преимущественно американскими учеными;
2. Под влиянием различных историко-географических условий в мировом хозяйстве сформировались три основные региональные модели управления: американская, европейская, японская;
3. ТНК являются проводниками управленческих достижений, выработанных в рамках региональных моделей управления;
4. ТНК вынуждены адаптироваться к различным условиям принимающих стран, учитывая географический фактор, как один из ведущих в международной конкуренции на этапе глобализации мирового хозяйства;

5. Под влиянием процесса глобализации происходит взаимовлияние и сближение региональных моделей управления ТНК;
6. В настоящее время в мировом хозяйстве складывается тип транснационального менеджмента, в основе которого лежит высокая степень адаптации к конкретным географическим условиям за счет гибкого и своевременного применения соответствующих методов управления.

Практическая значимость работы. На сегодняшний день для российских компаний необходимо детальное исследование зарубежного опыта в развитии управления и создание на его основе российской модели управления, в полной мере соответствующей особенностям развития современного мирового хозяйства и социо-культурным условиям России. Учитывая, что в условиях глобализации достижения в области управления становятся все более доступными, в том числе и для конкурентов, обобщенный в работе материал может послужить источником подходов к модернизации организационной структуры, стратегического планирования и стиля управления в соответствии с опытом крупнейших корпораций мира. Кроме того, на базе основных положений работы возможно создание учебного курса, освещающего географические особенности развития управления в условиях глобализации.

Апробация работы. Основные положения работы докладывались на международной конференции студентов и аспирантов по фундаментальным наукам «Ломоносов-1999» (апрель 1999); на научных семинарах МГУ - Институт географии РАН «Новые точки роста географии мирового развития» (декабрь 2003; декабрь 2004).

Публикации. По результатам выполненных исследований в рецензируемых изданиях опубликовано 3 статьи общим объемом 1,9 п.л.

Структура и объем диссертации. Работа состоит из трех глав, введения, заключения и библиографического списка. Общий объем диссертации **164 с.** Работа содержит **12** рис. и **14** табл. Список литературы включает **120** наименований

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

1. В условиях глобализации значимость и сложность управления и управленческих ресурсов в системе мирового хозяйства существенно возросла.

По некоторым данным, на этапе глобализации число изменений на единицу времени в мировом хозяйстве возрастает экспоненциально, в результате чего стохастичность стала одной из основных характеристик его развития. Современные организации, вынужденные действовать в этих условиях, представляют собой очень сложные системы с разветвленной структурой, осложненные, кроме того, социально-психологическими проблемами, поэтому *одной из самых насущных проблем становится эффективное управление.*

Нарастающая неопределенность нередко заставляет менеджеров принимать решения в считанные секунды в условиях тотальной нехватки информации, руководствуясь не только объективными параметрами, но и интуицией, причем роль интуиции становится все более значимой, а управление в соответствии с этим приобретает субъективный характер. Одной из особенностей современного управления является *использование научных методов в сочетании с элементами искусства.* Под искусством в данном случае понимается умение менеджеров точно определить характер сложившейся ситуации и эффективно применять необходимые методы.

В связи с этим *возросло значение менеджмента, как профессиональной деятельности, и менеджеров как носителей уникального знания,* в результате чего менеджеры приобрели ведущую роль в развитии не только современного бизнеса, но и современного общества вообще, а для крупных компаний эффективный менеджмент в условиях глобализации не только является таким же важным, как капитал и доступ к современным технологиям, но зачастую становится решающим фактором в конкурентной борьбе.

2. Развитие теоретических основ управления до настоящего времени не привело к образованию единой синтетической теории управления, отвечающей всем условиям современного мирового хозяйства; теории, принадлежащие к различным историческим периодам, успешно сосуществуют.

Эволюцию представлений об управлении (табл. 1) можно разделить на четыре исторических периода: *рационально-экономический (1890-1930-е гг.)*, *социальный (1920-1950-е гг.)*, *психологический (1940-1970-е гг.)* и *предпринимательский (1980-1990-е гг.)*, в каждом из которых избыточное значение придавалось именно титульным факторам в ущерб всем остальным.

**Таблица 1**

**Основные школы менеджмента**

Период	Школа	Основатели	Основные идеи
Рационально-экономический	Научный менеджмент	Ф. Тейлор	Упрощение рабочих операций
	Бюрократия	М. Вебер	Бюрократические принципы организации
	Административная теория	А. Файоль	Процесс управления, описание должностных обязанностей
Социальный	Человеческие отношения	Э. Мэйо	Производительность труда и взаимоотношения в коллективе
Психологический	Новые человеческие отношения	А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг	Обогащение содержания труда на основе теории мотивации
Предпринимательский	Синтетические теории	П.Ф. Друкер, Т. Питере, Р. Уотерман, У. Оучи	Управление, основанное на системном подходе к организации

Первоначально в центре внимания оказался *собственно производственный процесс (научный менеджмент)*, затем, по мере того как совершенствовались и отлаживались технологии и организация самого производства, на смену ему пришли *теории, касающиеся организационной структуры и управленческого процесса как такового (классический менеджмент - административная и бюрократическая теории)*. Произшедшая за последние десятилетия гуманизация общества, а вместе с ним и управления, поставила на первый план *человека, его личностный рост и отношения в рамках коллектива (теория человеческих отношений и теория новых человеческих отношений)*, а усложнение мирового

хозяйства и усиления неопределенности привлекло внимание к *управлению организацией как единым целым (синтетические теории)*.

Анализ литературы в области менеджмента, проведенный А. Хажински, позволяет сделать вывод о том, что *авторство большей части сколько-нибудь значимых идей в области управления принадлежит американским ученым и менеджерам, а количественный вклад авторов других стран имеет небольшой вес*. Поэтому можно говорить о том, что в основе управленческих достижений современных компаний лежит теоретическая основа, принадлежащая американским ученым.

В США, ставших локомотивом в развитии новых управленческих течений, менеджмент представляет собой отдельную область деятельности, распадаясь на науку, практику, консультирование, а управленческая идея - не только попытка объективного описания существующей действительности, а продукт, потребителем которого становятся организации и их менеджеры. Это является одной из причин столь широкого распространения американских идей в области менеджмента в мировом хозяйстве.

В настоящее время выделяется более 120 значимых управленческих концепций, повлиявших на современную практику управления, однако, *не существует комплексной теории менеджмента, в полном объеме объясняющей любые факты, связанные с управлением, и с успехом работающей во всех без исключения ситуациях*. По мере развития управленческой мысли не происходит полного отказа от тех теорий, объяснительная способность которых с появлением новых идей снижается: *теории, принадлежащие к различным историческим периодам успешно сосуществуют, взаимно дополняя друг друга*, но при этом, к сожалению, не происходит их полноценного синтеза. Во многом это определяется тем, что менеджмент является практической областью, и большая заинтересованность проявляется к выявлению новых факторов, способных повысить эффективность работы организации и отдельных ее членов, чем к построению строгой научной системы, обладающей высокой степенью объективности и большим объяснительным потенциалом.

На практике основные принципы различных школ управления нашли свое отражение в подсистемах практически всех организаций, действующих в мировом хозяйстве - *научный менеджмент в организации производства, административная и бюрократическая теория в построении властной иерархии, теория человеческих отношений в мотивации трудового коллектива; синтетические теории, использующие системный подход, отражают искусство выбора правильного подхода к управлению в условиях неопределенности мирового хозяйства на этапе глобализации.*

**3. Основные региональные модели управления ТНК совпадают с тремя наиболее развитыми региональными моделями управления - американской, европейской, японской; ТНК в своей зарубежной деятельности активно взаимодействуют с другими культурами, что сказывается на их системе управления.**

Наука и практика управления наиболее развиты в США, Европе, Японии, причем *системы управления компаниями обладают общими чертами внутри регионов и существенно отличаются по сравнению друг с другом, что лежит в основе выделения американской, европейской и японской моделей управления.* В то же время, транснациональные компании, исторически получившие наибольшее развитие в этих же регионах (рис. 1), постоянно лидируют среди крупнейших ТНК мира. Так, в списке 100 крупнейших нефинансовых ТНК мира - 53% европейские, 23 американские и 16 японские, а первые 25 ТНК по показателю добавленной стоимости разделились практически поровну среди компаний Европы (8 ТНК), США (9 ТНК) и Японии (8 ТНК) (2000 г.).

П. Друкер - один из крупнейших теоретиков менеджмента, считает, что функциональные особенности организации лишь на 10% определяются принадлежностью к определенной сфере деятельности, в том числе наличием зарубежных операций. Стратегическое управление ТНК производится в соответствии с едиными целями, разработанными в стране базирования, поэтому, *находясь под влиянием региональной модели управления характерной для страны базирования, ТНК становятся частью этой модели и распространяют ее характеристики на свою зарубежную деятельность.* Анализ материалов показал,

что можно говорить о выделении европейской, американской и японской моделей управления ТНК.

Рассматривая модели управления, нельзя игнорировать транснациональный аспект деятельности ТНК, отсутствующий у национальных фирм и обусловивший выделение моделей управления ТНК в отдельную категорию. ТНК по сравнению с национальными компаниями обладают рядом особенностей, *связанных с их масштабом и тем значением, которое приобретает для транснациональной деятельности географический фактор.* По своей экономической мощи современные ТНК сравнимы с целыми странами: 100 крупнейших ТНК обеспечили в 2000 г. более 4% ВВП мира, а первые 10 - почти 1% (0.9%), добавленная стоимость американской «Дженерал Моторс» сопоставима с ВВП Пакистана или Перу, японской компании «Тойота» - ВВП Кувейта, немецкой «Сименс» - ВВП Украины.

Элементы ТНК, являясь частью ее производственной системы, находятся в различных странах и регионах, причем *разнообразие географических условий, в которых действуют ТНК, в значительной степени сказывается на управлении.* Так, по результатам исследований 29 компаний на основе критериев, выделенных Хофстедом, разнообразие культур, с которым приходится сталкиваться ТНК в условиях глобализации, во многих случаях оказывает негативное воздействие на эффективность, поскольку операционные затраты возрастают, а отдача падает. В этой связи *для ТНК не менее важную роль играют и модели управления, характерные для тех регионов, к которым относится принимающая страна.* Поэтому то, каким образом ТНК строят свое взаимодействие с другими управленческими культурами, и лежит в основе региональных моделей управления ТНК.

4. Сравнение региональных моделей управления ТНК позволяет сделать вывод о том, что их географические различия определяются как условиями страны базирования, в которых формируется ТНК, так и условиями принимающей страны.

Результаты сравнительного анализа региональных моделей управления ТНК изложены в табл. 2.

Таблица 2

Сравнительная характеристика региональных моделей управления ТНК

Элемент модели	Японские ТНК	Европейские ТНК	Американские ТНК
<b>Роль государства (страны базирования)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Согласование глобальной долгосрочной стратегии ТНК со стратегией развития экономики страны.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очень тесная связь с государством: некоторые ТНК являются государственными.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Партнерские взаимоотношения: взаимодействие на основе федеральной контрактной системы.</li> </ul>
<b>Структура акционерного капитала</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Значительная роль банков;</li> <li>• Перекрестное владение акциями;</li> <li>• В частном владении до 20% голосующих акций.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В акционерном капитале участвуют частные лица, банки, финансовые структуры, профсоюзы, государство.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основной акционерный капитал в частном владении;</li> <li>• Запрет для банков на владение акциями нефинансовых компаний.</li> </ul>
<b>Управление персоналом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Долговременные контракты;</li> <li>• Нечетко сформулированные обязанности;</li> <li>• Зарплата - функция стажа;</li> <li>• Коллективная ответственность;</li> <li>• Групповые формы принятия решений по принципу консенсуса;</li> <li>• Продвижение по службе - результат старшинства и стажа.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кратковременные контракты;</li> <li>• Четкое определение обязанностей, определенность контракта;</li> <li>• Зарплата - функция результата;</li> <li>• Индивидуальная ответственность;</li> <li>• Решения принимаются на основе индивидуальной инициативы;</li> <li>• Формализованный контроль со стороны руководства;</li> <li>• Жесткая должностная конкуренция на всех уровнях;</li> <li>• Продвижение по службе - результат индивидуальных достижений.</li> </ul>	

<b>Формирование цены на зарубежных рынках</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выявление конкурентного уровня цен на рынке и соответствующего ему уровня издержек.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цена формируется) в соответствии с существующим уровнем издержек производства и уровнем цен на рынке.</li> </ul>	
<b>Оптимизация производства</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Размытые границы между НИОКР и производством;</li> <li>Система «точно-в-срок» и тотальное качество.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>НИОКР и производство разделяются функционально и в пространстве с целью усиления специализации.</li> </ul>	
<b>Взаимодействие с зарубежными филиалами</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внедрение адаптированной японской системы управления;</li> <li>Руководят менеджеры-японцы;</li> <li>Организация профсоюзов по японскому образцу;</li> <li>Технологический контроль над филиалами;</li> <li>Тесное взаимодействие - зарубежные филиалы — часть производственной системы материнской компании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Руководят местные менеджеры;</li> <li>Относительная автономность филиалов;</li> <li>Менеджеры зарубежных филиалов хорошо информированы о стратегических решениях;</li> <li>Тесное взаимодействие с менеджерами зарубежных филиалов, учет их мнения при принятии стратегических решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внедрение принципов американского менеджмента практически без модификации;</li> <li>Руководят местные менеджеры;</li> <li>Бегство от профсоюзов;</li> <li>Финансовый, контроль над филиалами;</li> <li>Большой объем формального оперативного взаимодействия с филиалами;</li> <li>Мнения местных менеджеров мало учитываются.</li> </ul>

Американская модель управления ТНК. Для американской модели управления ТНК в наибольшей степени применимо слово «глобальный». Американские корпорации после Второй мировой войны оказались в благоприятных условиях - их финансовая и технологическая мощь подкреплялась слабой конкуренцией со стороны компаний других стран, что и позволило им стать лидерами в получении сверхприбылей за счет массового производства стандартизированной продукции, в основу которого легла экономия на масштабе в

рамках всего мирового хозяйства. Кроме того, разнообразие законов отдельных штатов и значительная емкость внутреннего рынка подготовили компании к крупномасштабным международным операциям и большому разнообразию географических условий принимающих стран.

*Индивидуализм, свойственный американскому обществу, в той же степени присущ и американской модели управления, в основе которой лежат, прежде всего, экономические взаимоотношения.* Демократичный стиль руководства в совокупности с формализованными отношениями в трудовом коллективе не исключает жесткого соблюдения властной иерархии. Следствием индивидуализма можно считать и строгое распределение обязанностей, и продвижение по службе в результате заслуг, принятое в американских компаниях.

Высокая конкуренция между работниками внутри американских компаний определяет высокую мобильность кадров, а излишнее внимание к достижению *краткосрочных целей* соответствующим образом сказывается на перспективах долгосрочного развития. В немалой степени этому способствуют *значительная роль акционеров в принятии стратегических решений* и слабое вмешательство государства в развитие корпораций, которое в американской модели сводится главным образом к поддержанию конкурентной среды взаимодействия компаний. Отметим, что теоретические достижения американских ученых в области менеджмента не сразу и не всегда находили свое место в практике американских компаний, что отразилось на некотором снижении их конкурентоспособности в 1980-е годы.

Стратегия «глобальных поставок», разделяющая в пространстве различные стадии производственного процесса по принципу наименьших издержек в соответствии с фордистским способом производства, привела к тому, что *филиалы американских ТНК распределились по всему миру, представляя собой глобальную производственную сеть*: высокотехнологичные производства и научно-исследовательские подразделения в развитых странах, а производства, требующие меньшей квалификации рабочей силы в новых индустриальных и развивающихся странах.

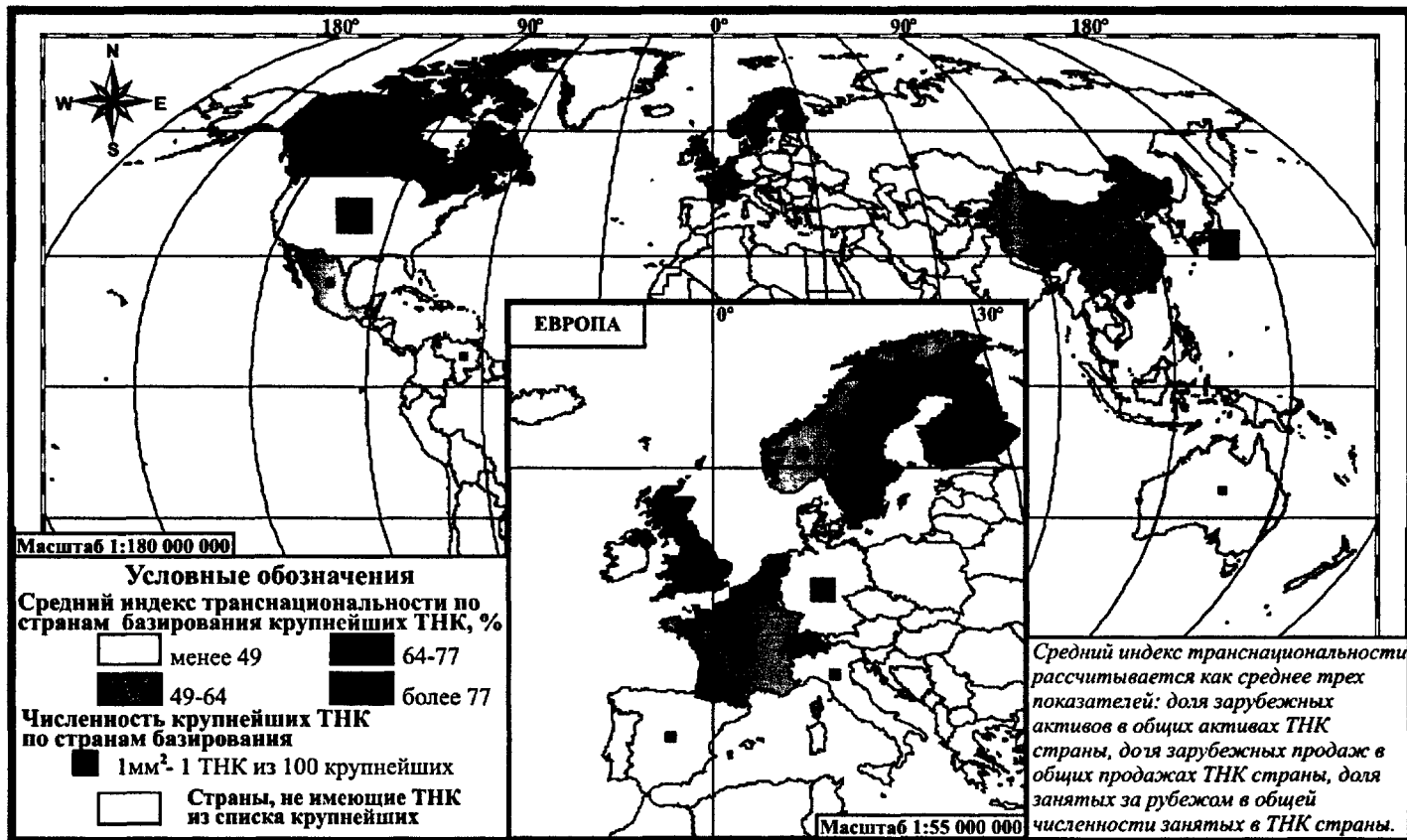


Рис. 1. Крупнейшие транснациональные компании по странам базирования  
Составлено автором по данным World Investment Report 2002.

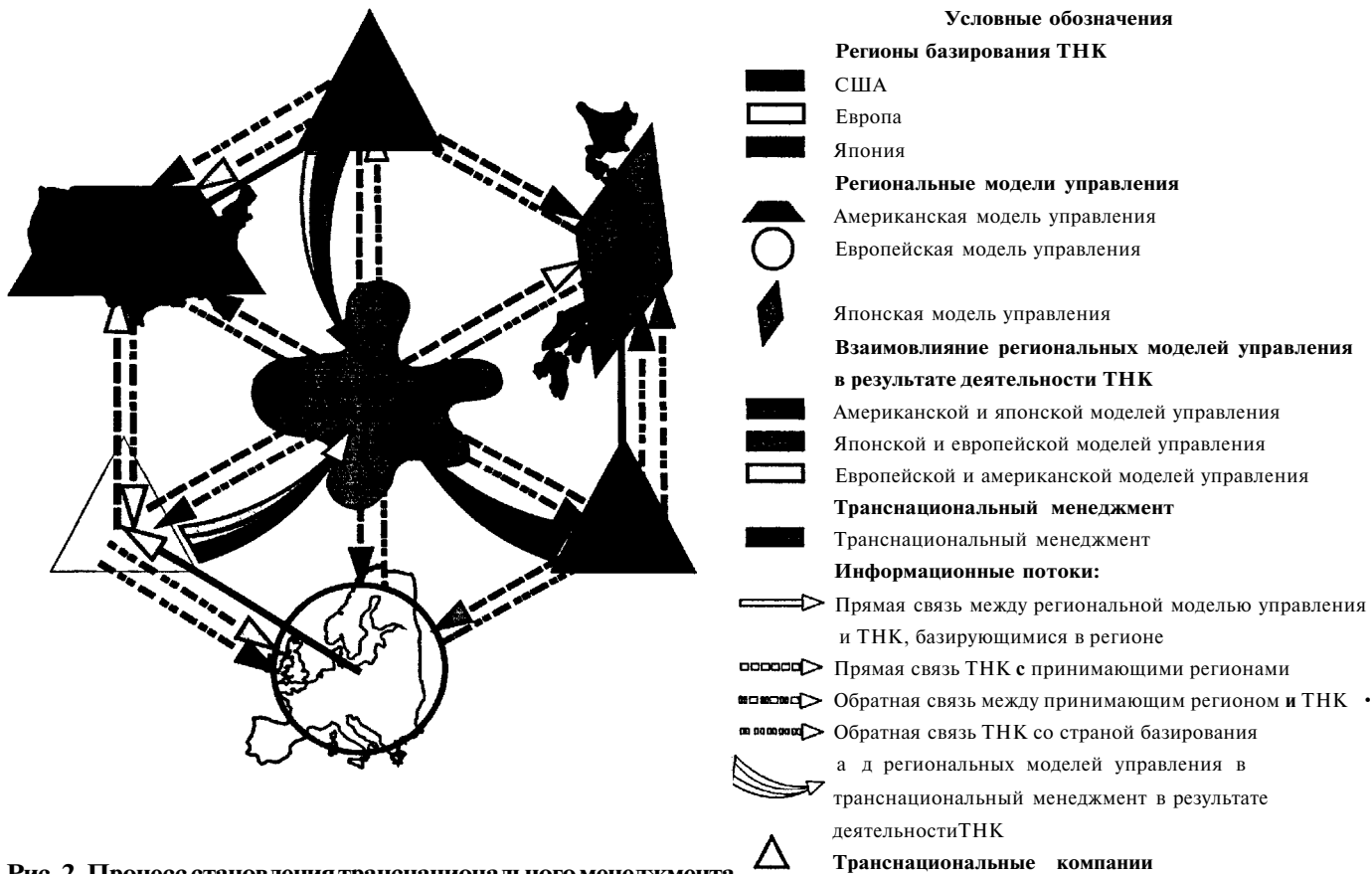


Рис. 2. Процесс становления транснационального менеджмента

Взаимодействие между материнской компанией и зарубежными филиалами в американской модели строится на основе жесткого контроля и обязательном выполнении всех предписаний, часто разработанных без учета мнения местных менеджеров. Большой объем оперативного взаимодействия между штаб-квартирами и зарубежными филиалами американских ТНК имеет форму отчетов, ориентированных на контроль за текущими финансовыми показателями, объемами выпуска продукции и продаж, в то время как непосредственным характеристикам местного рынка и местной рабочей силы принимающей страны уделяется существенно меньшее внимание.

Таким образом, *американская модель управления ТНК наиболее близка к практике американских компаний в США и отличается слабым взаимодействием с управленческой культурой принимающей страны.*

Японская модель управления ТНК. Условия жесткой конкуренции со стороны европейских и, в большей степени, американских компаний стали одним из основных факторов развития японской модели управления. В основе производственных достижений японских ТНК лежит соответствующая система управления, разработанная менеджерами с учетом особенностей японской культуры.

Для японской модели управления характерно применение *коллективных форм ответственности* и принятие решений снизу вверх на основании консенсуса. *Коллективные ценности*, на которые ориентирован японский подход, лежат в основе сильного *вовлечения работника в деятельность компании и отождествления себя с ней*, а система пожизненного найма и повозрастной оплаты труда определяют сравнительно низкий уровень текучести кадров на предприятиях японских компаний

*Ориентация на долгосрочную перспективу* в значительной степени поддерживается *перекрестным владением акциями между крупнейшими японскими компаниями*. Большую роль в акционерном капитале японских компаний играют банки, в то время как доля акций в частном владении ограничивается 20%. Немаловажную роль в деятельности японских компаний играет *государство*:

долгосрочная стратегия японских компаний, в том числе транснациональных должна соответствовать общей стратегии развития японской экономики.

Тесное взаимодействие между работниками в японских компаниях переносится и на организацию работы зарубежных филиалов, где внедряется, по возможности, наибольшее число японских методов управления персоналом с учетом местных условий. Для японской модели управления характерно *тесное взаимодействие с менеджерами зарубежных филиалов* с целью получения исчерпывающей информации о конкретных условиях функционирования предприятий.

*Благодаря стратегии «гибкой специализации» японские компании оказались наилучшим образом приспособлены к производству большого разнообразия относительно дорогостоящей и высококачественной продукции, соответствующей дифференцированному спросу мирового хозяйства 1980-х. Стратегия нулевых дефектов и система поставок «точно-в-срок», основанные на тесном, в том числе пространственном, взаимодействии с поставщиками и полном вовлечении их в транснациональную производственную систему, начиная со стадии разработки продукта, стали визитными карточками японской модели управления, позволяющими японским ТНК наиболее гибко и оперативно реагировать на любые изменения окружающей среды.*

Концентрация предприятий в пространстве, необходимая для реализации системы поставок «точно-в-срок» приводит к образованию таких пространственных структур как *«транстантный коридор»* в автомобильной промышленности США, например, чему в немалой степени способствует также свойственное для японской модели управления ТНК *сохранение всех организационных и большей части технологических преимуществ при организации зарубежных филиалов и максимально возможная адаптация их подсистем к местным условиям.*

Европейская модель управления **ТНК**. Европейская модель управления ТНК *характеризуется некоторой дифференциацией, связанной с неоднородными социо-культурными и экономическими условиями внутри региона.* Здесь большую роль играют различия в культурных, поведенческих и управленческих традициях, сохранившихся в странах Западной Европы. Например, для Франции, благодаря

Файоло, большую роль традиционно играет административный аспект управления, для Германии важна бюрократическая традиция, а Великобритания наиболее сильно тяготеет к американскому стилю управления.

*Для французских компаний характерны высокая централизация, чрезмерное число иерархических уровней и большая дистанция власти, позволяющая при помощи формализации взаимоотношений между сотрудниками сохранить индивидуальную ответственность. Такой подход ориентирован, прежде всего, на достижение таких стратегических целей, как рост производства и рыночной доли компаний, а также поддержание национального престижа.*

*Немецкий менеджмент нацелен в первую очередь на производственные достижения, поэтому большая часть управляющих в немецких компаниях, включая высший уровень, - инженеры, имеющие практическую специализацию, и знания для них играют значительно большую роль, чем их статус. В этой связи среди стратегических целей выделяются развитие производства и человеческих ресурсов.*

Для английских менеджеров основным методом проведения решений становится убеждение, в отличие от менеджеров французских компаний, которые активно используют для этого многочисленные письменные инструкции. *В британских компаниях понятие «управление» применяется в наиболее общем виде, отдельно от объекта управления, а основной стратегической целью является сверхприбыль, что наиболее близко к американскому подходу.*

Но все же, несмотря на различия, управление в западноевропейских странах имеет столько же общих черт и приобретает определенную целостность в сравнении с другими региональными моделями. Так, *в акционерном капитале европейских ТНК немаловажная роль отводится банкам и государству, которые владеют значительными пакетами акций (в Германии до 10% голосующих акций крупнейших компаний принадлежит банкам; во Франции такие компании как, «Рено» и «Томсон» являются государственными) и, соответственно, влияют на принятие стратегических решений.*

Для европейской модели управления ТНК *свойственно вовлечение менеджеров зарубежных филиалов в транснациональную систему.* Несмотря на

относительно небольшой объем формального взаимодействия со штаб-квартирами в виде отчетов и докладов, местные менеджеры хорошо информированы в отношении уже принятых решений и стратегических целей, и в свою очередь их точка зрения также учитывается при разработке стратегии развития всех филиалов региона.

*Глобальная структура международных операций сближает американскую и европейскую модели управления ТНК.* В то же время для европейских компаний характерны более высокие значения индекса транснационализации (среднее значение по региону около 67%, против 43% для США) и более тесное сотрудничество с зарубежными филиалами и их менеджерами и, соответственно, *большее взаимодействие с управленческими культурами принимающих стран*, что позволяет лучше учитывать условия местных рынков и более гибко реагировать на их изменения. С другой стороны, относительно емкий рынок европейских стран, по сравнению с японским, определил большую стандартизацию продукции и соответствующую производственную стратегию, а господство традиций индивидуализма - систему управления персоналом.

Таким образом, европейская модель управления ТНК в большей степени нацелена на эффективное разрешение проблем за счет внутренних, в том числе, организационных, ресурсов, чем американская, и в то же время характеризуется большей открытостью внешним воздействиям, по сравнению с японской моделью. Можно сказать, что *европейская модель управления ТНК занимает промежуточное положение между японской и американской моделями.*

5. В мировом хозяйстве в результате деятельности ТНК происходит взаимовлияние региональных моделей управления; американская и европейская модели управления подверглись «японизации», в свою очередь, японская модель управления под влиянием процесса глобализации приобретает более демократичные черты.

В условиях современного мирового хозяйства именно *ТНК являются проводником управленческих достижений, принадлежащих различным региональным моделям управления.* Благодаря широкому освещению достижений американских менеджеров в соответствующей литературе и активной экспансии

американских ТНК, начиная с 1950-х годов, американская модель управления приобрела известность во всем мире. Такие американские компании, как «ИБМ» и «Дженерал Моторс» благодаря работам П. Друкера стали «классическим» примером эффективного управления, и основные принципы их работы активно внедрялись компаниями разных стран. Появилась точка зрения о том, что американский менеджмент станет универсальной моделью для компаний любой отрасли во всем мире. Успехи японских ТНК в 1980-е годы поставили под сомнение достоверность такого подхода к управлению.

В результате широкомасштабного изучения достижений японских компаний, выяснилось, что одна из ведущих ролей в них отдается системе управления, причем один из первых исследователей, изучивших практику японского управления и обобщивших ее в теорию, американский профессор У. Оучи, провозгласил, что японская система управления уникальна и полностью является порождением культуры Японии. Безусловно, *историко-географические условия оказали значительное влияние на становление японской системы управления*, что нашло свое выражение в глубокой специфичности его черт.

В то же время, *многие достижения японской системы управления базируются на разработанных американскими учеными и менеджерами принципах*, далеко не всегда получавших широкий резонанс в США, и потому ставших для исследователей символом японского менеджмента. Таково происхождение японской системы «тотального качества», в основе которой лежит концепция «нулевых дефектов», теоретически разработанная в 1961г. в США А. Фейгенбаумом в работе «Комплексное управление качеством». Д. Мерсер отмечает, что прототипом гибкой структуры японских компаний стала структура «ИБМ», подробно описанная в хорошо известных в Японии работах П. Друкера.

Транснациональная деятельность японских корпораций и их активное взаимодействие с компаниями принимающих стран позволили другим компаниям познакомиться с японскими методами управления на практике и сделали их доступными. Можно сказать, что европейская и американская модели управления подверглись «японизации» за счет внедрения если не конкретных методов, свойственных японской модели управления, то за счет смещения акцентов,

например, в сторону долгосрочных контрактов с сотрудниками. Практически доскональное изучение японской модели управления и внедрение отдельных ее подходов позволило компаниям других стран модернизировать свои организационные структуры и стать более гибкими и эффективными в долгосрочной перспективе, одну из ведущих ролей в этом сыграли ТНК Японии.

Успешная деятельность японских ТНК за рубежом в 1990-е годы сопровождается кризисом в самой Японии, существенно пошатнувшим авторитет японской модели управления в мире и выявившим недостатки чрезмерной централизации и регулирования, мешающие полноценному вовлечению Японии в глобальную систему мирового хозяйства. Постепенно снижается роль менеджеров и растет роль акционеров в процессе принятия управленческих решений, традиционно высокая для американских компаний. Существенные изменения затронули и систему кадрового менеджмента: развивается тенденция отказа от повозрастной оплаты труда, негативно сказывающейся на притоке молодежи в японские компании, и связанной с ней системой пожизненного найма, уступая место другим методам материального стимулирования. Таким образом, *под влиянием глобализации происходит изменение японской модели управления в сторону ее демократизации, свидетельствующее о развитии японского менеджмента в соответствии с требованиями глобальной экономики.*

Немаловажную роль во взаимодействии региональных моделей управления играют стратегические альянсы между ТНК, принадлежащими к разным моделям. Вынужденные конкурировать в глобальном масштабе, *ТНК в условиях глобализации переходят к сотрудничеству во многих сферах деятельности, и, осуществляя подобным образом глобальные проекты, обмениваются не только технологическим, но и организационным знанием и управленческими идеями.* Некоторые компании, например «Хьюлетт Паккард» и «Крайслер», создавая стратегические альянсы, открыто объявили о том, что их целью является, в том числе и обновление менеджмента. В настоящее время в процесс создания стратегических альянсов вовлечены и немецкие, и французские, и даже японские ТНК, прежде избегавшие такой формы решения проблем, традиционной для американских компаний. Таким образом, можно говорить о взаимовлиянии

региональных моделей управления за счет деятельности транснациональных компаний.

6. По мере развития процесса глобализации значение географического фактора в мировом хозяйстве возрастает; опыт управления, накопленный ТНК, складывается в отдельную модель управления - транснациональный менеджмент.

Вопреки прогнозам многих исследователей глобализации, предсказывающих всеобщую экономическую и культурную унификацию, значение локальных условий возрастает вместе со значением глобальных факторов (так называемый процесс «глокализации» по У. Беку), что особенно ярко прослеживается на примере ТНК, которые одновременно находятся под влиянием и тех, и других факторов. Глобальная стратегия ТНК неотделима от конкретных условий ее реализации, поскольку географические различия определяют особенности управления в стране базирования и сразу в нескольких принимающих странах: предприятия одного технологического уровня, использующие практически идентичный набор ресурсов, требуют различных подходов к управлению в зависимости, например, от социокультурных условий, в которых они работают.

В условиях глобализации в деятельности ТНК возрастает значение места, которое все более определяет совокупность методов управления в каждом конкретном случае, т.е. *количество вариантов управленческих решений возрастает, делая менеджмент, с одной стороны, более глобальным, а с другой, все более зависимым от условий конкретной территории.* И здесь лозунг «думай глобально, действуй локально» приобретает совершенно иное звучание.

В связи с этим уже нельзя говорить об инвариантности какой-либо из региональных моделей управления - американской, европейской или японской. Теоретические принципы и практические управленческие подходы, присущие региональным моделям, распространяются в другие регионы на зарубежные филиалы ТНК, где происходит взаимодействие с местной управленческой культурой. *В результате, ТНК накопили обширный опыт глубокой адаптации всех своих подсистем к социально-экономическим и культурным условиям*

*функционирования, и этот опыт складывается в отдельную модель управления - модель управления ТНК или транснациональный менеджмент.*

Транснациональный менеджмент представляет собой совокупность всех управленческих достижений, существующих в мировом хозяйстве: любой элемент этой совокупности доступен и может быть использован в определенный момент времени в соответствии с конкретными географическими условиями для наиболее полной адаптации к ним. Причем процесс становления транснационального менеджмента (рис. 2), с одной стороны, является следствием процесса глобализации, а с другой - выступает фактором, стимулирующим его: общие принципы управления усиливают взаимодействие между организациями разных стран по всем направлениям, что в свою очередь ведет к их сближению.

Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях

**автора:**

1. Гречко Е.А. Пространственные стратегии транснациональных корпораций США и Японии (сравнительный анализ) // Сборник тезисов докладов по материалам Международной конференции студентов и аспирантов по фундаментальным наукам «Ломоносов - 99», секция географии. М., 1999. - С. 34.
2. Гитер Б.А., Гречко Е.А. Инновации в глобальных и региональных стратегиях организации производства ТНК США и Японии // География инновационной сферы мирового хозяйства / Под ред. Н.С. Мироненко. - М.: «Пресс-Соло», 2000. - С. 99-114.
3. Гитер Б.А., Гречко Е.А. Конкурентоспособность современных ТНК на начальном этапе глобализации мирового хозяйства // Конкурентоспособность в системе мирового хозяйства / Под ред. Н.С. Мироненко. - М.: «Пресс-Соло», 2002. - С. 265-281.
4. Гитер Б. А., Гречко Е.А. Развитие современных ТНК: конфликт или сотрудничество // Проблемы геоконфликтологии. Т. 2 / Под ред. Н.С. Мироненко. - М.: «Пресс-Соло», 2004. - С. 215-229.

## СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Введение

Глава 1. Эволюция представлений о менеджменте

1.1. Эволюция представлений об управлении и его роли в мировом хозяйстве

1.2. Подходы к выделению региональных моделей управления транснациональными корпорациями

1.3. Основные экономико-географические характеристики крупнейших ТНК, принадлежащих к региональным моделям управления

Глава 2. Региональные модели управления транснациональными корпорациями

2.1. Американская модель управления ТНК

2.2. Японская модель управления ТНК

2.3. Европейская модель управления ТНК

Глава 3. Сравнительный анализ региональных моделей управления транснациональными корпорациями в условиях глобализации

3.1. Сравнение основных организационных принципов региональных моделей управления ТНК

3.2. Взаимовлияние региональных моделей управления в результате транснациональной деятельности компаний и становление транснационального менеджмента

Заключение

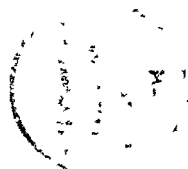
Список литературы





Отпечатано в копицентре  
Москва, Ленинские горы, МГУ, 1 Гуманитарный корпус.  
[www.stprint.ru](http://www.stprint.ru) e-mail: [zakaz@stprint.ru](mailto:zakaz@stprint.ru) тел. 939-3338  
тираж 100 экз. Подписано в печать 12.04.2005 г.

19 MAY 2005



43