

УДК 658.3

ПРИМЕНЕНИЕ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

Горбунов Ю.В.

К.э.н., доцент,

Алтайский государственный университет,

Барнаул, Россия

Зкенова Д.Е.

Администратор,

ООО «Торговый дом Астана»

Риддер, Казахстан

Аннотация

В статье рассмотрены особенности управления и деятельности компании с участием иностранного капитала, когда зарубежная фирма является мажоритарным собственником. Целью исследования является изучение специфики транснационального менеджмента, реализуемого в швейцарско-казахстанской горнодобывающей компании ТОО «Казцинк». Полученные результаты показали преимущество применения транснационального менеджмента, который облегчает освоение организацией инновационных технологий, элементов ценностей компании, передовых подходов в менеджменте. Авторы пришли к выводам, что использование транснационального менеджмента позволяет быстрее и полнее раскрывать потенциал национальных компаний, опираясь на новейшие разработки зарубежных стран.

Ключевые слова: транснациональный менеджмент, иностранный капитал, интернационализация производства, транснациональная корпорация, децентрализация менеджмента.

THE USE OF TRANSNATIONAL MANAGEMENT IN A MINING AND METALLURGICAL COMPANY

Gorbunov Iu. V.

Candidate of Economics, Associate Professor,

Altai State University,

Barnaul, Russia

Zkenova D. E.

Administrator,

LLC "Trading House Astana",

Ridder, Kazakhstan

Annotation

The article discusses the features of the management and activities of a company with the participation of foreign capital, when a foreign firm is the majority owner. The purpose of the study is to study the specifics of transnational management implemented in the Swiss-Kazakh mining company Kazzinc LLP. The obtained results showed the advantage of using transnational management, which facilitates the development of innovative technologies, elements of corporate culture, and advanced approaches in management by the organization. The authors came to the conclusion that the use of transnational management makes it possible to reveal the potential of national companies faster and more fully, relying on the latest developments of foreign countries.

Key words: transnational management, foreign capital, internationalization of production, transnational corporation, decentralization of management.

Актуальность исследования

Одной из характерных черт современной экономики является углубление процесса интернационализации производства, который приводит к укрупнению имеющихся и созданию новых транснациональных корпораций

[4]. Мир бесконечно меняется. Политические перипетии меняют состав коалиций дружественных и недружественных стран, улучшаются или ухудшаются экономические условия ведения бизнеса в той или иной стране. Это приводит к модификации географии расположения материнских и дочерних предприятий транснациональных корпораций. Но сама тенденция углубления интернационализации производства не исчезает [5].

В «Докладе о мировых инвестициях» Организации объединенных наций, сделанном в 2022 году, отмечается, что глобальные потоки прямых иностранных инвестиций в 2021 году восстановились до допандемического уровня, достигнув 1,6 трлн долларов. И тенденция их наращивания в 2022 году сохраняется [2].

Вместе с капиталом экспортируются технологии, системы организации труда, корпоративная культура, менеджмент организаций. Возникает проблема создания транснационального менеджмента, сочетающего в себе общие подходы к управлению и национальные особенности стран, где расположены дочерние компании [7,8].

Целью исследования является изучение специфики транснационального менеджмента, реализуемого в швейцарско-казахстанской горнодобывающей компании ТОО «Казцинк».

Характеристика организации

Казахстанской предприятие товарищество с ограниченной ответственностью «Казахстанская горно-металлургическая компания» (ТОО «Казцинк») – это современное интегрированное промышленное предприятие. Имеет статус самой крупной горнодобывающей компании на территории Республики Казахстан. Является дочерней компанией транснациональной корпорации - крупного промышленного концерна Швейцарии – «Glencore International», который считается одним из самых масштабных концернов данной отрасли во всём мире. «Glencore International» владеет 51 % акций ТОО «Казцинк» - контрольным пакетом.

ТОО «Казцинк» – производитель цинка с большой долей сопутствующего выпуска меди, драгоценных металлов и свинца. Полный цикл производства включает в себя добычу, обогащение и металлургию. Основная продукция, выпускаемая в слитках: цинк, свинец, медь, золото, серебро. Попутно из концентратов руд цветных металлов производится: ртуть, кадмий, теллур, селен, таллий, индий, серная кислота, медный концентрат и другие продукты металлургического производства.

Основные предприятия ТОО «Казцинк» – это целый промышленный комплекс, находящийся, преимущественно, на территории Восточной,

Северной и Центральной области Казахстана. Компании принадлежат специализированные промышленные комплексы и дочерние предприятия (Таблица 1).

Таблица 1 – Структурные подразделения и дочерние предприятия ТОО «Казцинк» [3]

Структурные подразделения	Основные дочерние предприятия
Зырянский ГОК	АО «Шаймерден»
Риддерский ГОК	ТОО «Казцинк-Темир Траст»
Риддерский МК	ТОО «Казцинк-Энерго»
Бухтаминский ГЭК	ТОО «Altyntau Koksheteau»
ПК «Казцинк-Транс»	Жайремский ГОК
ПК «Казцинк-Ремсервис»	
ПК «Казцинк-Автоматика»	
ПК «Казцинк-Шахстрой»	
Примечание	
ГОК – горно-обогатительный комплекс	ГЭК – гидроэнергетический комплекс
СК – металлургический комплекс	ПК – промышленный комплекс

Более 22 тысяч человек свыше 300 специальностей задействованы в добывающей, обогатительной, металлургической отраслях, а также в выработке электроэнергии и машиностроительном производстве (Таблица 2).

Таблица 2– Количество сотрудников ТОО «Казцинк» по городам [6]

Город	Количество сотрудников ТОО «Казцинк»
Жайрем	2000 чел.

Кокшетау	2000 чел.
Усть-Каменогорск	6000 чел.
Риддер	8000 чел.
Алтай	3000 чел.
Серебрянск	150 чел.

Основные финансовые результаты деятельности предприятия ТОО «Казцинк» представлены на рисунке 1.



Рис. 1 - Основные финансовые результаты деятельности предприятия ТОО «Казцинк» (млн. руб.) [1]

ТОО «Казцинк» активно поставляет металлы в Россию, государства СНГ и за дальний рубеж. Швейцарские предприятия и фирмы являются основными потребителями продукции. С недавнего времени сбыт пользуется популярностью в Польше, Чехии, Норвегии, Швеции и в многих других странах.

Технологии

На производстве применяют технологии из различных стран мира:

- Плавка медных концентратов и промпродуктов выполняется с помощью современной австралийской технологии ISAS MELT;

- Электроплавление с получением шлака и штейна (смесь сульфидов железа, никеля, меди, кобальта и других элементов) происходит в печи немецкой фирмы DEMAG;
- Конвертирование медного штейна производится с использованием финляндских конвертеров Pirs Smit фирмы OUTOTEC.

Охрана окружающей среды

В целях более эффективного сокращения выбросов твердых веществ выполнен проект реорганизации цеха пылеулавливания с введением импульсной концепции продувки, повышающей результативность очищения от пыли технологических газов. В последующем, происходит возвращение улавливаемой пыли в производственный процесс в виде сырьевых материалов при производстве цинка, свинца, а также ряда других металлов.

С момента создания ТОО «Казцинк» на его производственно-технологических объектах было построено 13 современных водных очистных сооружений.

Что касается сокращения объемов хранения отходов, компания нашла способы избавиться и переработать 11 видов, которые ранее хранились на открытой площадке.

Для неопасных отходов построены специальные полигоны, которые также соответствуют самым строгим экологическим стандартам и нормам.

Основные экологические вопросы ТОО «Казцинк» уже были решены или находятся на стадии завершения. Эффективность инвестиций в снижение выбросов в окружающую среду играет важную роль среди государственных пользователей природных ресурсов.

Геологоразведочные работы

В ходе деятельности «Казцинка» в Восточно-Казахстанской области инвестировано в геологоразведочные работы на эксплуатируемых месторождениях порядка \$55 млн, на поиски новых месторождений более \$25 млн.

Исследовательская программа геологоразведочных работ, в которую вложено более \$35 млн, предусматривает постепенное увеличение минерально-сырьевой базы рудников. Это означает, что компания будет обладать надежной сырьевой базой и обеспечивать работу рудников и шахт, обогатительных фабрик и металлургических заводов после 2030 года [6].

Характерной чертой, которая присуща всем рудникам «Казцинк», является нацеленность компании на наиболее эффективное освоение природных ресурсов, в том числе, использование лучшего современного оборудования, новейших технологий добычи полезных ископаемых, использование последних достижений науки и техники.

Транснациональный менеджмент

Управляя транснациональной корпорацией, менеджеры сочетают централизованное и децентрализованное управление. Основные стратегические решения принимаются на уровне головной компании. Тактические решения – на уровне дочерних организаций.

Учитывая изменения, произошедшие в последнее время в мировой экономике в целом и в цветной металлургии в частности, Совет директоров ТОО «Казцинк» утвердил обновленную стратегическую концепцию развития компании в 2020 – 2023 гг., направленную на совершенствование работы и повышение конкурентоспособности компании.

Основная стратегическая цель – формирование и рост высокорентабельного и высокодоходного портфеля заказов.

Ключевой особенностью дочерних компаний швейцарских предприятий является то, что, обладая высокой степенью автономии от своих главных штаб-квартир, они приспосабливаются к условиям стран своего базирования, культивируя тот стиль управления, который принят в принимающем их государстве. Положительными особенностями казахстанского менеджмента являются креативность и оперативность в быстроизменяющейся внешней среде.

Для того, чтобы охарактеризовать швейцарский стиль менеджмента достаточно выделить такие особенности, как;

- упор на индивидуализм;
- безличностный подход к делам;
- ориентированность на процесс.

Из особенностей швейцарского менеджмента вытекают ценности организации (Таблица 3).

Таблица 3 – Ценности компании ТОО «Казцинк» [6]

Безопасность	Мы никогда не идем на компромиссы в том, что касается безопасности. Мы заботимся друг о друге и прекращаем работу, если она не является безопасной.
Простота	Мы работаем эффективно и концентрируемся на том, что важно. Мы избегаем ненужных сложностей и ищем простые прагматичные решения.
Добросовестность	Мы не боимся поступать правильно даже, если это тяжело. Мы делаем то, что говорим, и относимся друг к другу беспристрастно и с уважением.
Предпринимательство	Мы поощряем новые идеи и быстро адаптируемся к переменам. Мы всегда ищем новые возможности для повышения эффективности бизнеса, а также для создания более совершенных и безопасных методов работы.
Ответственность	Мы берем на себя ответственность за свои поступки. Мы высказываемся сами и прислушиваемся к другим людям, чтобы понять чего они хотят от нас. Мы стремимся повысить результативность работы в коммерческой и социальной сфере, а также в области охраны окружающей среды.
Наши люди	Наша самая большая ценность – люди. Наши сотрудники – залог нашего успеха. Наша команда состоит из талантливых людей с разнообразным опытом, культурой и знаниями. Казцинк – большая команда единомышленников. Нас отличают уважительное отношение, доверие, честность и открытость. Умение слушать и слышать друг друга. Неравнодушие к проблемам коллег и искреннее желание помочь. Мы делимся знаниями, отвечаем друг за друга, помогаем друг другу достичь высоких результатов в труде, разделяем радости успеха и горечь неудач.
Открытость	Мы честны и прямолинейны в общении друг с другом. Мы стремимся совершенствоваться, делиться информацией и поощрять диалог и обратную связь

Форма управления - вертикальная иерархичная структура со значительным уровнем субординации на местах. Особенность данного менеджмента предприятий такова, что все работники со своими
Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

профессиональным опытом и индивидуальностью вносят вклад в общее дело организации. Такое делегирование полномочий сверху-вниз даёт возможность следовать распоряжениям из центра и уточнять приказы, отдаваемые сверху.

В Казцинке разделение труда относится к постадийному: абсолютно все работы, начиная с поступления необходимых ресурсов, и заканчивая изготовлением готовой продукции, разделены по стадиям:

- a. снабжение,
- b. планирование,
- c. производство,
- d. сбыт.

В свою очередь, работа внутри каждой из стадий распределена по специализированным участкам.

Важной особенностью является то, что в компании считается самым лучшим результатом выполнения цели – 70 %. Если же сотрудники выполнили цель на 100 %, то это расценивается как то, что они выбрали слишком простую цель. При этом получение результата менее 40 % говорит о том, что они либо не рассчитали свои силы, либо не умеют достигать поставленных целей [6].

Компания не премирует сотрудников за выполнение или наоборот не накладывает штраф за невыполнение задач, потому что не видит в этом смысла.

Также одной из особенностей транснационального менеджмента является принятие Кодекса корпоративной этики, который устанавливает общие принципы нормативного поведения внутри коллектива, в отношениях с деловыми партнерами, клиентами, инвесторами и общественностью.

Сосредоточение внимания на глобальном лидерстве дает ТОО «Казцинк» множество инструментов для достижения этой цели и объясняет, почему они уделяют так много внимания пополнению рудных запасов, экологии, безопасности и охране труда, развитию корпоративной культуры,

инновациям, энергосбережению и сохранению ресурсов, новому мышлению в подходе к решению операционных задач.

Выводы

Использование транснационального менеджмента в ТОО «Казцинк» позволило раскрыть большой потенциал этой компании, опираясь на новейшие разработки зарубежных стран.

Сегодня компания – один из флагманов экономики Республики Казахстан. Люди, работающие в компании, заинтересованы в ее будущем и хотят дальше видеть ТОО «Казцинк» богатым, сильным и активно развивающимся предприятием.

Продолжая сегодня масштабную реорганизацию предприятия с использованием современных инновационных технологий, методов работы и прогрессивного менеджмента, ТОО «Казцинк» стал ведущей компанией в отрасли, которая ставит и достигает амбициозные цели мирового лидерства.

Библиографический список:

1. Анализ финансового состояния предприятия ТОО «Казцинк» // [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: https://vuzlit.com/1544694/analiz_finansovogo_sostoyaniya_predpriyatiya_too_kaztsink. (Дата обращения: 01.12.2022).

2. Доклад ООН о мировых инвестициях// [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://worldinvestmentreport.unctad.org/>. (Дата обращения: 03.12.2022).

3. История открытого акционерного общества «Казмырыш» // [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://lektsii.org/14-39915.html>. (Дата обращения: 03.12.2022).

4. Крылова Е. М. Транснациональные корпорации: современные черты и направления развития // Актуальные исследования. 2020. №13 (16). С. 54-56// [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL:

<https://apni.ru/article/1015-transnatsionalnie-korporatsii-sovremennie> (дата обращения: 06.12.2022)

5. Иванова С.П. Особенности управления транснациональными компаниями, как основными субъектами мирового рынка // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2016. №40-1// [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-transnatsionalnymi-kompaniyami-kak-osnovnymi-subektami-mirovogo-rynka> (дата обращения: 06.12.2022).

6. Сайт Казахстанской горно-металлургической компании// [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://www.kazzinc.com/rus>. (Дата обращения: 03.12.2022).

7. Трубицына Е. А., Соколова О. Ю. Нововведения в методах управления в международных компаниях // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2018. №4 (73) // [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novovvedeniya-v-metodah-upravleniya-v-mezhdunarodnyh-kompaniyah> (дата обращения: 06.12.2022).

8. Чемулова А.В. Кросс-культурный менеджмент в транснациональных корпорациях//Журнал социологических исследований. 2019. Т. 4. № 3. С. 64-67.

Оригинальность 94%