

### Тема 3. Організаційна побудова міжнародних компаній.

**Мета:** визначити функції основних структурних елементів міжнародних компаній, охарактеризувати рівні управління в міжнародних компаніях.

#### План

1. Основні структурні елементи міжнародних компаній: материнська компанія, дочірня, філія, спільне підприємство.
2. Рівні управління в міжнародних компаніях.
3. Моделі управління акціонерними товариствами.
4. Трансформація організаційних структур управління в міжнародних компаніях.

#### Основні терміни і поняття

*Материнська компанія, дочірня, філія, спільне підприємство, вищий, середній, низовий рівні управління, комітети, дволанкова модель управління акціонерним товариством, триланкова модель управління акціонерним товариством.*

#### Методичні рекомендації

Розкриття *першого питання* вимагає від студента звернути увагу на той факт, що структурна побудова кожної міжнародної компанії визначається: специфікою діяльності фірми; її розміром; ступенем децентралізації управління; розвиненістю зарубіжної виробничої і збутової мережі; національними особливостями менеджменту. Крім того, варто акцентувати увагу на тому, що організаційна структура компаній рухлива, вона постійно вдосконалюється відповідно до мінливих умов міжнародного бізнесу

Надалі потрібно розкрити сутність структурних елементів міжнародних компаній: материнську компанію; дочірні компанії; філії; альянсову структуру – спільні підприємства; консорціуми та асоційовані компанії.

При опрацюванні *другого питання* слід акцентувати увагу на тому, що у менеджменті прийнято виділяти три основних рівні управління компаніями: вищий; середній; нижчий. Органи вищого і середнього рівнів управління знаходяться в штаб-квартирі міжнародної компанії, а нижчого – розосереджені по всьому світу. Тому варто розглянути функції, які виконують ці органи управління компаніями.

*Третє питання* теоретичного блоку практичного заняття вимагає від студента чіткого розуміння того, що більшість сучасних міжнародних компаній створені у формі акціонерних товариств, і моделі управління акціонерними товариствами розрізняються залежно від наявності в організаційній структурі спеціальних органів управління. Необхідно розглянути сутності дволанкової та триланкової моделі управління акціонерними товариствами.

Для засвоєння *четвертого питання* варто з'ясувати сутність та особливості трансформації організаційних структур управління в міжнародних компаніях. Для цього студент має звернути увагу на те, що розрізняють декілька типів організаційних структур управління компаніями, серед них, лінійна, функціональна, проектна та *дивізійна*.



## Теми доповідей

1. Англо-американська модель корпоративного управління.
2. Німецька модель корпоративного управління.
3. Японська модель корпоративного управління.



## Контрольні запитання

1. Визначте структурні елементи міжнародних компаній.
2. У чому полягають функції материнської компанії?
3. Назвіть форми материнської компанії?
4. Розкрийте функції вищого рівня управління в міжнародних компаніях.
5. Визначте завдання середнього рівня управління в міжнародних компаніях.
6. Які функції органів низового рівня управління?
7. У чому сутність дволанкової моделі управління акціонерним товариством?
8. Охарактеризуйте триланкову модель управління акціонерним товариством. Що таке промислові компенсаційні операції?



## Одноваріантні запитання («Так» чи «Ні»)

1. Через філії ТНК традиційно координує дослідження та розробки, що потребують значних фінансових витрат.
2. Традиційні структури розділяються на лінійні, функціональні та змішані.
3. Холдингову форму управління, як правило, використовують диверсифіковані компанії, конгломерати, коли материнська компанія не може управляти усіма аспектами різного за профілем бізнесу фірми.
4. На чолі МНК може стояти тільки одна материнська компанія.
5. Основним принципом управління оперативно-виробничої материнської компанії є централізація.
6. Дочірні компанії можуть володіти контрольними пакетами акцій тільки своєї компанії.
7. Чисельність ради директорів визначається статутом компанії і має законодавчо обмежувальні рамки.
8. Середній рівень управління в МНК представлений центральними службами, сформованими за функціональною ознакою. Вони здійснюють планування, координацію і контроль за діяльністю компанії.
9. Органи вищого рівня управління знаходяться в штаб-квартирі міжнародної компанії, а середнього та низового - розосереджені по всьому світу.
10. Центральні служби підпорядковуються безпосередньо адміністрації, правлінню. Як правило, кілька служб підкоряються одному віце-президенту.



## Тестові завдання для самоконтролю

1. Сфера компетенції материнської холдингової компанії полягає у:
  - а) здійсненні операційної діяльності у рамках реалізації стратегії ТНК;
  - б) розробці стратегії ТНК; вирішенні стратегічних завдань, у т.ч. НДДКР;
  - в) виробничо-збутовій діяльності;
  - г) реалізації стратегії ТНК.
2. Якого структурного елемента в ієрархії управління МК не існує?
  - а) філія;
  - б) материнська компанія;
  - в) адміністрація;
  - г) альянсові структури.
3. До функцій материнської компанії не входить:
  - а) вироблення бізнес-стратегій;
  - б) керівництво технічною політикою;
  - в) координація діяльності усіх підрозділів;
  - г) виробнича діяльність.
4. Материнські компанії сучасних міжнародних компаній можуть мати одну з форм:
  - а) виробничу;
  - б) службову;
  - в) холдингову;
  - г) оперативну.
5. До функцій ради директорів зазвичай не відносять:
  - а) розробку генеральної стратегії розвитку компанії;
  - б) надання рекомендацій щодо стратегічних напрямків розвитку компанії;
  - в) проведення єдиної технічної, кадрової та соціальної політики;
  - г) вироблення фінансової політики компанії та затвердження поточних бюджетів.
6. Комітети бувають:
  - а) інформаційні, дорадчі, адміністративні, оперативні, контролюючі;
  - б) координуючі, оперативні, адміністративні;
  - в) контролюючі, інформаційні, рекомендаційні, дорадчі, інформаційні;
  - г) координуючі, консультативні, оперативні, адміністративні.
7. Скільки центральних служб може бути в американських компаніях?
  - а) 5-10;
  - б) 10-15;
  - в) 15-20;
  - г) 20-25.
8. Функціональна організаційна структура управління більше підходить для:
  - а) великих компаній;
  - б) середніх компаній;
  - в) малих компаній;
  - г) всі відповіді правильні.
9. У менеджменті прийнято виділяти три основні рівні управління компаніями:
  - а) адміністративний, оперативний, змішаний;

- б) вертикальний, горизонтальний, змішаний;
- в) вищий, середній і низовий;
- г) всі відповіді вірні.

10. Материнська компанія володіє всім або контрольним пакетом акцій своїх підрозділів, що дає їй право здійснювати контроль за їх діяльністю. Ступінь підпорядкованості та контролю не буде залежати від:

- а) прибутковості підрозділів;
- б) від розміру компанії;
- в) розміру акціонерного капіталу в підрозділах;
- г) форми зв'язків між материнською компанією і підпорядкованими їй фірмами.

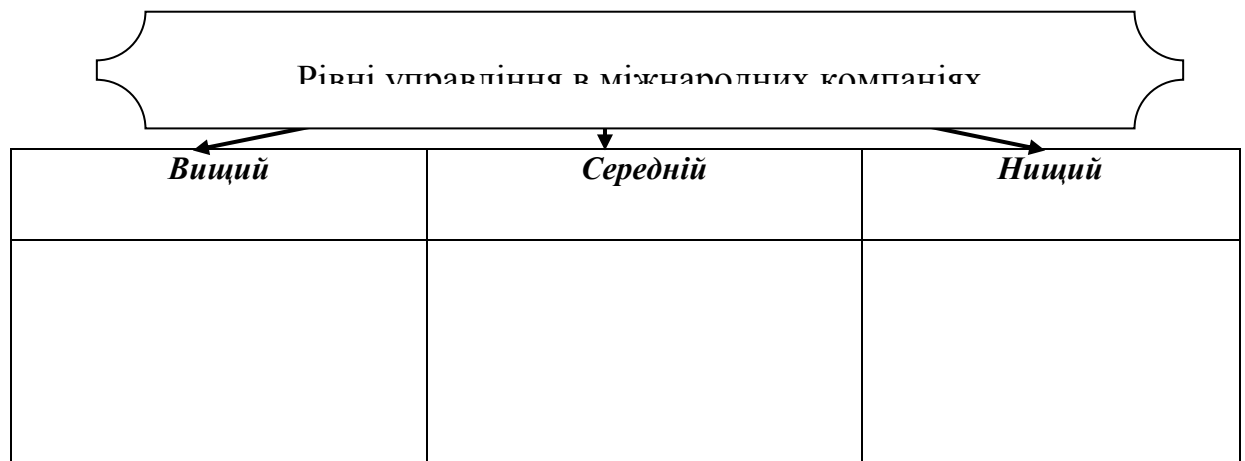


### Практичні завдання

**Завдання 1.** Приведіть у відповідність терміни та їх визначення.

Структурні елементи міжнародних компаній		Зміст	
1.	Материнська компанія	а	Підрозділ компанії повністю залежний від головного центру і немає ні господарської, ні юридичної самостійності
2.	Дочірня компанія	б	Компанія створена двома і більше учасниками для спільної діяльності
3.	Філія	в	Головний центр, що контролює діяльність усіх підрозділів міжнародної компанії
4.	Спільне підприємство	г	Юридично і господарсько самостійний підрозділ фірми, що підпорядковується головному центру у фінансовому відношенні

**Завдання 2.** Охарактеризуйте сутність рівнів управління в міжнародних компаніях.



**Завдання 3.** Визначте сутність комітетів

Різновиди комітетів		Зміст	
1	Інформаційні	а	Збирають інформацію щодо тенденцій розвитку ринку, становища компаній на ринку, їх перспектив, позицій конкурентів
2	Дорадчі	б	Здійснюють контроль за фінансовою діяльністю підрозділів компанії

3	Адміністративні та оперативні	в	Вивчають начальні потреби і проблеми. До них запрошують фахівців та експертів з різних сфер бізнесу
4	Контролюючі	г	Беруть участь у прийнятті рішень, щодо загальної політики стратегії корпорації

#### **Завдання 4.** Міркуємо та аналізуємо.

Компанія «Нестле» – світовий лідер з виробництва продуктів харчування. На 500 фабриках та промислових підприємствах, які входять до корпорації «Нестле» та знаходяться у 84 країнах світу, виробляється понад 15 тис. різних видів продуктів харчування більш ніж 8 500 торговельних марок, працює 250 тис. осіб. В рамках стратегії довгострокових інвестицій компанія активно вкладає кошти в місцеві виробництва, розробку продуктів, які відповідають смакам та традиціям населення в різних країнах, а також використовують місцеву сировину та компоненти. Таким чином, «Нестле» поєднує міжнародний досвід та лідерство в харчовій індустрії з потребами та смаками користувачів.

Компанія дозволила своїм міжнародним підрозділам у визначених рамках діяти самостійно в сфері маркетингу, враховуючи місцеві умови та культуру. Вважається, що з усіх великих компаній світу «Нестле» – найбільш децентралізована. Їй важче, ніж іншим конкурентам, переходити на модель централізованого управління, яка, у свою чергу, значно допомагає знизити витрати у таких сферах, як система постачання чи продажу, де бажаний ефект досягається за рахунок економії на масштабі. У компанії був відсутній корпоративний інформаційний центр.

Керівництво компанії дійшло до висновку, що така хаотична інформаційна система призводила до неефективності та додатковим витратам, що, у свою чергу, перешкоджало ефективній конкуренції в сфері електронної комерції. Наприклад, відсутність стандартних бізнес-процесів не дозволяло компанії використовувати її ринкову владу покупця на світових сировинних ринках для досягнення низьких цін на сировину та інгредієнти. Навіть якщо окремі підприємства «Нестле» використовували одних і тих же глобальних постачальників, вони заключали контракти з різними умовами постачання та закупівельними цінами. Або через неможливість налагодити обмін інформацією між підрозділами компанії одна і та сама продукція, наприклад, батончик «Кіт-Кат», продавалася в різних країнах під десятками різними штрих-кодами, що суттєво ускладнювало завдання відстежування продажу товарів «Нестле».

#### *Запитання:*

1. Яку концепцію управління використовувала компанія?
2. Яку модель управління використовує компанія? Чи існує необхідність зміни чи реорганізації даної моделі?

#### **Завдання 5.** Міркуємо та аналізуємо.

Міжнародна компанія «Ево» є одним зі світових лідерів виробництва м'якої покрівлі. Заснована в 1945 році, компанія пройшла довгий шлях розвитку від маленького офісу з невеликою фабрикою в передмісті Пти Рошен (Бельгія) до мультинаціональної компанії, представленої в 90 країнах на 5

континентах і що має 36 філій у світі. У цей час компанія «Єво» переживає не найкращі часи. У 2006 році її придбала фінансова група з метою перепродажу. Перші особи компанії, її засновники, що протягом багатьох десятків років уособлювали стабільність, упевненість, обличчя марки, покинули організацію.

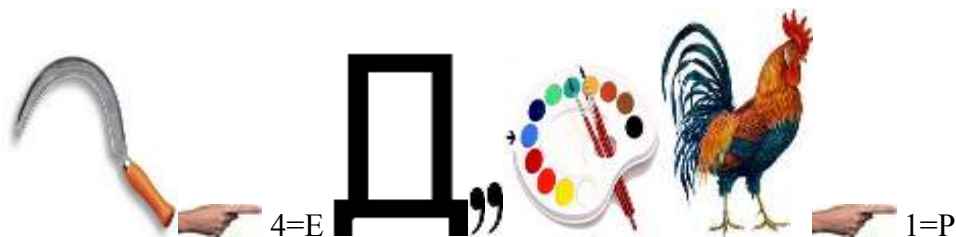
Зараз на чолі компанії – тимчасовий менеджмент, метою якого є максимальне підвищення результативності і швидкий перепродаж. Новий менеджмент не ставить довгострокових цілей, не визначає стратегію, а працює на короткотерміновий результат.

Також нове керівництво не прояснює ситуацію керівникам філій, не каже, що буде з компанією, коли її виставлять на повторний продаж і кому. Безумовно, зміни, що прийшли разом з новим менеджментом, не змогли не відобразитися на філіях компанії і, зокрема, українській. Директор філії, відчуваючи свій нестабільний стан, невпевненість у своєму майбутньому, перестав бути лідером для 20 своїх підлеглих. Він, як і деякі його колеги з інших філій, завів бізнес на стороні, готуючи в разі чого, собі м'який ґрунт. Новий бізнес почав займати значну частину його часу, він став брати участь у справах лише поверхнево, даючи лише те, що вимагають, не проявляючи ніякої ініціативи та активності. Після того, як він зрозумів, що люди справляються і без нього, він остаточно переклав деякі свої обов'язки на підлеглих, створивши при цьому ситуацію, коли команда фактично працює без лідера. В цей же час співробітники, не отримуючи від керівника інформації про те, що відбувається в компанії, чим це обернеться для них, втрачають цікавість до справи, якій багато хто з них присвятили 10 років життя, а також лояльність до самої компанії. Також наростає невдоволення керівником через його незацікавленість справами компанії. А деякі співробітники (відчули свою безконтрольність і «незамінність»), диктують свої умови роботи, перекладають свої обов'язки на інших. У той час, коли від команди вимагають підвищення рівня продажу за рік у два рази, впав її бойовий дух. Відсутність мотивації багато в чому перешкоджає цьому. Багато хто з співробітників зараз знаходяться в пошуку іншого місця роботи. Ситуація постійно погіршується.

*Запитання:*

1. Чи здатний тимчасовий менеджмент повноцінно здійснювати функцію контролю на цьому підприємстві?
2. Які наслідки можливі в цій ситуації?
3. Які рішення цієї щодо усунення проблеми можна запропонувати?

**Завдання 6. Розгадайте ребус.**





4=E



“



1=M



”



4=C



