

### Тема 3. Організаційна побудова міжнародних компаній.

1. Основні структурні елементи міжнародних компаній
2. Рівні управління в міжнародних компаніях.
3. Моделі управління акціонерними товариствами
4. Трансформація організаційних структур управління в міжнародних компаніях

#### 1. Основні структурні елементи міжнародних компаній

Структурна побудова кожної міжнародної компанії визначається: специфікою діяльності фірми; її розміром; ступенем децентралізації управління; розвиненістю зарубіжної виробничої і збутової мережі; національними особливостями менеджменту.

Організаційна структура компаній рухлива, вона постійно вдосконалюється відповідно до мінливими умовами міжнародного бізнесу.

В ієрархії управління міжнародної компанії можна виділити наступні структурні елементи:

- материнську (головний) компанію - головний центр;
- дочірні компанії;
- філії;
- альянсову структуру - спільні підприємства;
- консорціуми та асоційовані компанії.

Материнська компанія (головна компанія) - компанія, що контролює діяльність усіх підрозділів, що входять в міжнародну компанію. Вона є адміністративним центром управління, де приймаються основні стратегічні рішення. Головна компанія визначає ступінь залежності від неї і характер взаємин один з одним всіх структурних підрозділів компанії.

Материнська компанія володіє всім або контрольним пакетом акцій своїх підрозділів, що дає їй право здійснювати контроль за їх діяльністю. Ступінь залученості материнської компанії в управлінську діяльність багато в чому залежить від форми організації міжнародної компанії. Якщо в її складі переважають підрозділи, які мають великий ступень самостійності, то і коло питань, що знаходяться у віданні головного центру, значно розширений. Широке застосування принципів децентралізації в компаніях дозволяє материнській компанії зосередитися на глобальних питаннях управління: розробці основних стратегічних напрямків розвитку компанії, фінансової та технічної політиці.

Дочірня компанія (subsidiary company) - це юридично і господарсько самостійний підрозділ фірми, що підкоряється головному центру у фінансовому відношенні. Як правило, дочірні компанії є акціонерними товариствами, контрольний пакет акцій яких належить материнській компанії. Залежно від методів управління, застосовуваних в міжнародних компаніях, дочірні компанії можуть вирішувати самостійно досить широке коло питань: проводити дослідження і розробки, впроваджувати нову продукцію, управляти виробничою і збутовою політикою, інвестувати кошти в нові проекти тощо

Материнська компанія визначає для дочірніх компаній набір фінансових показників і може встановлювати певні ліміти, обмеження, наприклад, на обсяг капітальних вкладень. Володіння контрольним пакетом акцій дає їй право брати участь у формуванні вищих органів управління дочірньої компанії - ради директорів, правління.

Філія (branch) - це підрозділ компанії, повністю залежне від головного центру і не має ні господарської, ні юридичної самостійності. Материнська компанія в більшості випадків володіє 100% капіталу філії, що закономірно визначає її право на повний контроль діяльності такого підрозділу. У сучасних компаніях освіту філій розглядається менеджментом як проміжний етап на шляху до формування дочірньої компанії. Наявність філій характерно для трестових структур, а також поширене в японських компаніях.

Останнім часом все більшого поширення набувають альянсові форми об'єднання компаній, однією з розвинених форм яких є спільні фірми. Спільна фірма (joint venture) - це компанія, створена двома і більше учасниками для спільної діяльності. Правова форма таких

об'єднань може бути різною: акціонерні товариства приватного та публічного права, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства. Діяльність спільних підприємств регламентується законодавствами різних країн. Реєструється спільна фірма в країні одного з партнерів і управляється ними спільно. Результати діяльності, у тому числі і збитки, розподіляються між ними заздалегідь певних пропорціях.

## **2. Рівні управління в міжнародних компаніях**

У менеджменті прийнято виділяти три основних рівня управління компаніями:

- вищий;
- середній;
- нижчий.

Вищий рівень менеджменту представлений радою директорів, правлінням і комітетами. Середній рівень менеджменту - це центральні служби.

Нижчий рівень менеджменту становлять виробничі, збутові та інші підрозділи компанії.

Органи вищого і середнього рівнів управління знаходяться в штаб-квартирі міжнародної компанії, а низового - розосереджені по всьому світу.

Головні органи управління виконують функцію керівництва стратегіями розвитку компанії в цілому. Центральні служби забезпечують узгодженість дій підрозділів компанії по функціональним лініях. Підрозділу міжнародної компанії відповідають за виконання планових завдань, отриманих від головного центру. Оскільки більшість з них існують у формі дочірніх компаній, в їх функції входить досить широке коло питань оперативного управління. Підрозділи сучасних міжнародних компаній об'єднуються в групи, відділення, сформовані за певними ознаками: єдність випущеного продукту, спільний регіон діяльності, єдині стратегічні завдання.

Узгоджена, скоординована робота всіх рівнів управління, розподіл функцій і ступеня відповідальності між ними - одне з головних завдань управління міжнародної компанії.

## **3. Моделі управління акціонерними товариствами**

Більшість сучасних міжнародних компаній створені у формі акціонерних товариств. Моделі управління акціонерними товариствами розрізняються залежно від наявності в організаційній структурі спеціальних органів управління.

Головним органом управління акціонерним товариством є збори акціонерів, через яке акціонери реалізують свої права на участь в управлінні компанією. Загальні збори акціонерів мають право приймати рішення з певного кола питань (наприклад, про внесення змін до статуту, ліквідації компанії, використання прибутку, призначення аудиторів). Загальні збори акціонерів обирає рада директорів і приймає рішення про відсторонення входять до нього членів.

У практиці використовуються дволанкову і триланкову моделі управління акціонерними товариствами.

Першою ланкою управління акціонерним товариством є акціонери.

Другою ланкою управління акціонерним товариством є рада директорів. Даний орган обирається на зборах акціонерів і здійснює управління за стратегічними напрямками розвитку компанії.

Третя ланка управління акціонерним товариством - правління - здійснює оперативне керівництво діяльністю компанії.

При дволанковій моделі управління спостережні і розподільні функції зосереджені в одному органі - раді директорів, частіше іменованому адміністративним радою. При цьому функції між членами цього органу строго розділені.

Інтеграційні процеси, що відбуваються в Європі, ведуть до уніфікації законодавства, у тому числі і в сфері створення акціонерних товариств. Передбачається, що в більшості європейських країн буде застосовуватися триланкова модель управління акціонерними товариствами, активно розвиватися система участі робітників і службовців в управлінні компаніями (участь у роботі рад директорів, спостережних рад).

#### 4. Трансформація організаційних структур управління в міжнародних компаніях

Розрізняють декілька типів організаційних структур управління компаніями.

- *Лінійна* організаційна структура управління застосовується компанією на початку її існування, коли обсяги діяльності та чисельність персоналу невеликі. Директором компанії в даному випадку, як правило, є її засновник. Йому підпорядковується фінансова служба, управлінський і основний (робочий) персонал. Фінансова служба складається з одного або декількох бухгалтерів, економіста. Залежно від специфіки діяльності в компанії можуть працювати інженер, юрист, маркетолог, спеціаліст з реклами, які утворюють управлінський персонал.

- *Функціональна* організаційна структура припускає розподіл компанії на окремі елементи, кожний з яких має конкретні функціональні обов'язки. Персонал фірми групують по відділах у відповідності з виконуваними їм функціями. Такими основними функціями є наукові розробки, виробництво, маркетинг, фінанси і кадри.

Залежно від специфіки галузі та інших факторів (масштабу діяльності, кон'юнктури) назви відділів можуть варіюватися. У великих компаніях у відділах можуть бути виділені сектора, підвідділи, які є вторинними (похідними).

Функціональна організаційна структура управління більше підходить для середніх за розміром компаній, що випускають однотипну продукцію або надають неширокий спектр послуг, а також мають свої підрозділи в одному регіоні.

- *Проектна* організаційна структура управління компаній. Проектні організації з'явилися внаслідок підвищення складності продукції, що випускається, розробки наукоємних технологій, необхідності пристосування до швидко мінливих умов бізнес-середовища.

Для здійснення проекту в компаніях створюється проектна група, до якої входять фахівці з різних функціональних відділів. Керівник проекту, наділений відповідними повноваженнями, реалізує спільно зі своєю групою поставлені перед ним завдання, розпоряджається виділеними для реалізації проекту ресурсами і відповідає за результати діяльності його команди. Функціональні керівники, надаючи своїх співробітників для роботи в проектні групи, також контролюють хід реалізації проекту. Безумовно, при такому подвійному контролі неминуче виникнення конфліктів.

- *Дивізійна* організаційні структури управління компанією - збільшення масштабів діяльності компаній, розширення асортименту продукції, що випускається, нові технології, диверсифікація, прагнення освоїти нові ринки, зміни зовнішнього середовища поступово затвердили верховенство дивізійних принципів побудови організацій.

У дивізійних структурах підрозділи є автономними організаційними одиницями. Вони займаються виробництвом чи збутом певної продукції. У кожному такому підрозділі створюються свої функціональні служби. Оскільки у великих компаніях існує велике число таких підрозділів, управляти кожним з них з єдиного головного центру неможливо. Тому такі підрозділи об'єднують в групи за принципом спільності випускається або регіону діяльності.

Компанії з дивізійною продуктовою структурою управління більш ефективно використовують робочі групи, проектні центри та інші тимчасові цільові органи для вирішення своїх проблем. При цьому вони залучені в безперервний процес реорганізації, яка головним чином стосується периферійних підрозділів. Базова модель організації рідко зазнає значних змін.

В організаційних структурах багатьох міжнародних компаній виділяють ще один груповий рівень - стратегічні центри господарювання. Це об'єднання в групи виробничих і збутових підрозділів за принципом єдності реалізованої стратегії.

У результаті накладення продуктових, регіональних, функціональних і стратегічних принципів групування підрозділів великих компаній утворюється досить складна матриця управління.