

ТЕМА 4

# УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Сучасні форми міжнародного бізнесу

# План лекції

---



## Принципи управління

Основні принципи управління міжнародними операціями.



## Організаційні структури

Структури та управлінські моделі в міжнародному бізнесі.



## Управління якістю

Управління якістю продукції та послуг на глобальному рівні.

# Що таке управління операціями міжнародного бізнесу?

---



## Робоче визначення

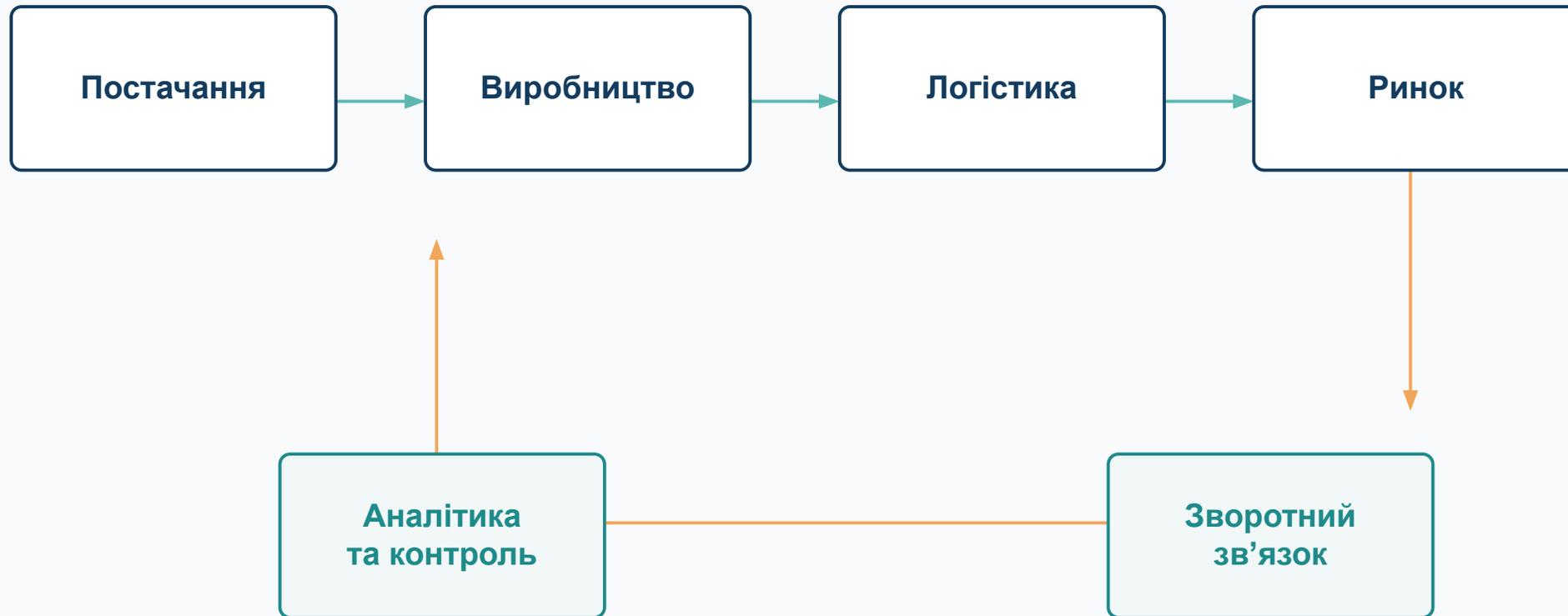
Це координація процесів створення, переміщення й забезпечення цінності для клієнта через кордони — із балансом між витратами, строками, якістю, ризиком і відповідністю регуляторним вимогам.

## Що входить до предмета управління

- sourcing і закупівлі
- виробництво / контрактне виробництво
- логістика, склади, митні процедури
- контроль якості й сервісу
- інформаційні потоки та аналітика
- робота з ризиками, стійкістю та ESG

# Що таке управління операціями міжнародного бізнесу?

---



*Міжнародні операції — це система, а не окремий відділ.*

# Історія LEGO

---

Як правильне управління операціями врятувало одну з  
найвідоміших компаній світу від банкрутства

## Криза складності (2003)

У 2003 році компанія LEGO опинилася на межі банкрутства. Головною причиною була не криза ідей, а **операційний хаос**.

- 11 000 різних постачальників по всьому світу.
- Асортимент зріс до 13 000 унікальних деталей.
- Неконтрольовані логістичні витрати.
- Відсутність глобальної інтеграції процесів.



# Хаос у ланцюгу постачань

---

## Втрата контролю

Компанія втратила гнучкість. Замовлення матеріалів було розсинхронізоване з виробництвом. Виробництво інноваційних, але складних наборів приносило лише збитки через величезні витрати на виробництво нестандартних деталей.

**Рішення:** Новий CEO Йорген Віг Кнудсторп розпочав тотальну реструктуризацію операцій.



# Операційний порятунок LEGO

---

Завдяки стандартизації, оптимізації логістики та контролю якості компанія досягла неймовірних результатів:

**50%**

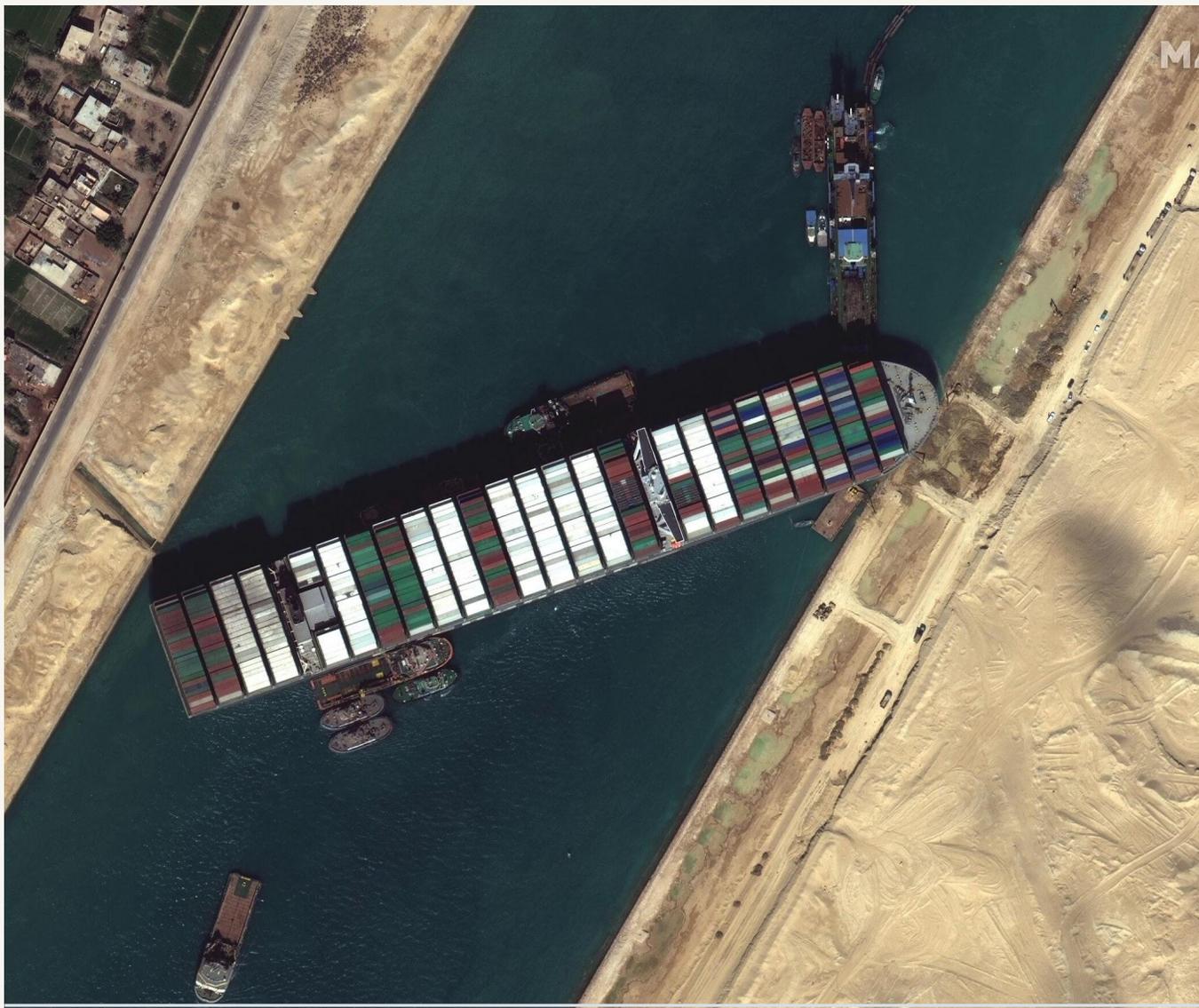
Скорочення унікальних деталей  
(з 13 000 до 6 500)

**\$300M+**

Економія на логістиці  
завдяки інтеграції

Управління операціями — це не просто бек-офіс. Це питання виживання.

# Історія, яку аудиторія запам'ятає: коли один корабель зупинив ланцюги постачання



## Кейс Ever Given

Березень 2021: одна аварія в Суецькому каналі показала, що «операції» — це не бек-офіс, а нервова система міжнародного бізнесу.

Що побачив світ:

- сотні суден у черзі;
- затримки поставок і зростання вартості;
- вразливість до єдиного вузького місця;
- ціну недостатньої видимості та резервних маршрутів.

Для менеджера це урок: стратегія без операційної стійкості не працює.

### Урок 1

маршрути  
потрібно  
диверсифікувати

### Урок 2

видимість  
повинна бути  
в реальному часі

### Урок 3

стійкість =  
нова ефективність

# П'ять операційних висновків із кейсу Суецького каналу

## 1. Один chokepoint може зламати глобальну мережу

Будувати альтернативи не після кризи, а до неї.

## 2. Видимість важливіша за ідеальний план

Realtime-дані дають змогу приймати рішення про rerouting і reallocation.

## 3. Запас — це не завжди неефективність

Для критичних SKU буфер коштує дешевше, ніж відсутність товару.

## 4. Контракти й Incoterms мають значення

У кризу проявляється, хто несе ризик, витрати і відповідальність за затримку.

## 5. Стійкість стає частиною бренду

Клієнт бачить не внутрішні процеси, а результат.

**Висновок лекції: міжнародні операції слід проектувати не лише на ефективність, а й на здатність витримувати шок.**

# Архітектура міжнародної логістики

## Фізичний рівень

транспорт, пакування, складування, навантаження

## Інформаційний рівень

замовлення, tracking, документи, master data

## Регуляторний рівень

митні режими, сертифікація, безпека, санкції

## Фінансовий рівень

умови оплати, страхування, тарифи, мита

### Чому логістика «ламається»

Коли компанія оптимізує лише фізичний рух товару, але не синхронізує документи, митні вимоги, платежі та інформацію між партнерами.

### Менеджерське правило

Логістика = матеріальний потік + інформація + правила.

# 1. Принципи управління операціями



Фундамент глобального успіху

# Інтеграція та Локалізація

---

## Глобальна інтеграція

Об'єднання операцій по всьому світу для досягнення економії на масштабах та забезпечення єдності. Це дозволяє ефективно управляти ресурсами та знижувати витрати (наприклад, централізовані закупівлі).

## Локалізація операцій

Адаптація бізнес-процесів до умов кожної країни. Врахування місцевих культурних, економічних та політичних особливостей для ефективної взаємодії зі споживачами. Баланс між глобальним і локальним.

# Контроль та Інновації

---

## Моніторинг процесів

Оскільки компанія працює в різних країнах, необхідні механізми контролю за виконанням стратегій, фінансів та дотриманням стандартів якості.

## Технологічні інновації

Автоматизація процесів, аналітика даних та системи управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management) знижують витрати та підвищують швидкість реакції.



# Гнучкість та Відповідальність

---

## Гнучкість (Agility)

У міжнародному бізнесі умови змінюються стрімко. Компанії повинні бути готові швидко адаптувати стратегії та операції (наприклад, швидка зміна постачальника через політичну кризу).

## Етика та відповідальність

Дотримання етичних норм у взаєминах з партнерами та владою. Відповідальність за екологічні (ESG) та соціальні наслідки будує довгострокові партнерства та імідж.

# Етика, відповідальність і комплаєнс у міжнародних операціях

## Трудові стандарти

умови праці, безпека, дитяча праця

## Екологія

викиди, відходи, packaging, traceability

## Антикорупція

закупівлі, митні процедури, посередники

## Дані та кібербезпека

ERP, TMS, клієнтські дані, документи

## Санкції та trade compliance

експортний контроль, країни ризику, screening

## Репутація бренду

що відбувається в ланцюгу, те стає публічним

*Етична відповідальність у міжнародних операціях означає: компанія управляє не лише товаром, а й наслідками свого способу доставки цінності.*

# Принципи управління (Частина 1)

Таблиця 4.1 – Характеристика принципів

Принцип	Характеристика	Переваги	Недоліки
<b>Глобальна інтеграція</b>	Об'єднання операцій для економії на масштабах.	Зниження витрат.	Втрата локальної гнучкості.
<b>Локалізація</b>	Адаптація процесів до місцевих умов.	Конкурентність на локальних ринках.	Значні витрати на адаптацію.
<b>Контроль</b>	Перевірка виконання стратегії, фінансів, якості.	Узгодженість та висока якість.	Вимагає значних ресурсів.

# Принципи управління (Частина 2)

Таблиця 4.1 – Продовження

Принцип	Характеристика	Переваги	Недоліки
<b>Інновації</b>	Використання нових технологій для оптимізації.	Підвищення ефективності.	Високі початкові інвестиції.
<b>Гнучкість</b>	Адаптація до змін у середовищі.	Швидка реакція на нові умови.	Непередбачуваність у стратегії.
<b>Етика</b>	Дотримання норм та еко-стандартів.	Підвищення довіри, репутації.	Витрати на соціальні ініціативи.

# Операційна система міжнародної компанії: від постачальника до кінцевого споживача

На кожному етапі управлінець вирішує один і той самий трикутник:  
швидкість — вартість — якість.



## Матеріальний потік

товари, комплектуючі, упаковка,  
повернення

## Інформаційний потік

замовлення, статуси, ETA,  
документи, KPI

## Фінансовий потік

платежі, мита, страхування,  
сервісні витрати

# Базовий набір KPI для міжнародного ланцюга постачання

## OTIF

On-time in-full — доставка вчасно і в повному обсязі

## Lead time

повний цикл від замовлення до отримання

## Fill rate

частка попиту, закрита зі складу без відмов

## Inventory turns

швидкість обертання запасів

## Defect / return rate

частота браку, повернень, рекламацій

## Forecast accuracy

якість прогнозу й планування

## Принцип інтерпретації

Кожний KPI має читатися не окремо, а разом: наприклад, низький lead time не є успіхом, якщо ростуть дефекти, витрати чи повернення.

# Технології, що перебудовують міжнародні операції

## ERP / APS

єдині дані та планування

## WMS / TMS

керування складами й транспортом

## IoT

температура, вібрація, місцезнаходження

## AI / analytics

прогноз, ETA, оптимізація

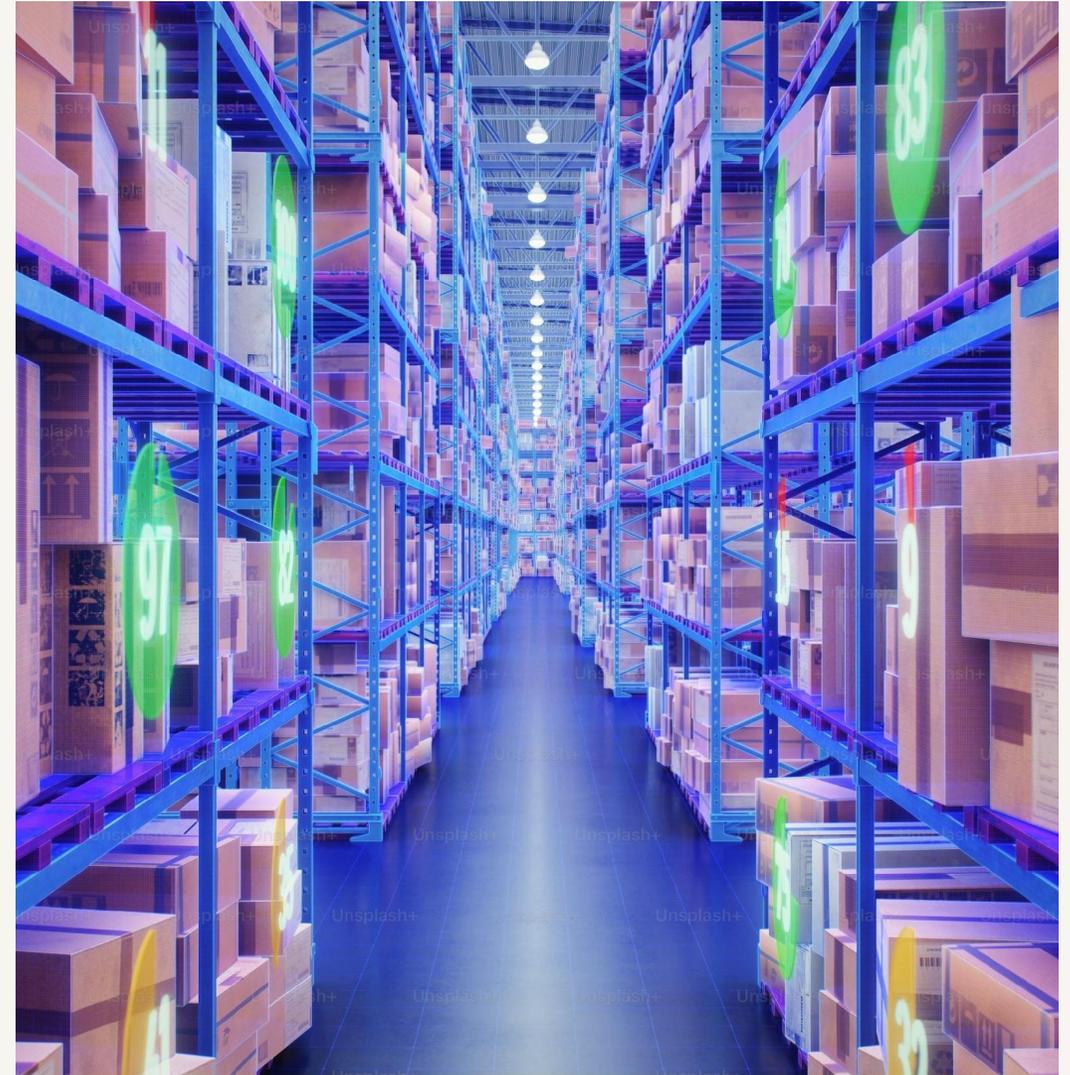
## Blockchain / e-docs

довіра, traceability, paperless trade

## Digital twin

моделювання сценаріїв до реального збою

UNCTAD наголошує: цифровізація — через AI, blockchain і automation — зменшує час очікування, покращує tracking та ефективність портових операцій.



# Інтегрований кейс: вакцинний cold chain як історія про життя, а не лише про логістику



## Чому цей кейс сильний для лекції

У глобальному постачанні вакцин збій означав не просто затримку товару. Він означав відкладений захист людей, втрату доз, репутаційні ризики й критичну потребу в безпомилковій координації між виробником, логістичними хабами, країнами, медзакладами та персоналом.

## Операційна складність

ультранизька температура, контроль часу, документообіг, навчання персоналу, остання миля й контроль якості.

## Чому аудиторія запам'ятає

Тут операції буквально перетворюються на суспільний результат: або система працює — або люди чекають.

# Як працювала операційна модель cold chain



## Фактична опора кейсу

Pfizer повідомляла про temperature-controlled shippers, що підтримують -70°C ±10°C до 15 днів, і GPS-enabled thermal sensors.

## Критичний момент

Після розмороження вікно часу стискається — помилка в координації коштує доз.

## Урок для лекції

Операції = технологія + дисципліна виконання на останній милі.

## Що забезпечує якість у такому кейсі

### Стандартизовані процедури

чіткі SOP для пакування, транспортування, зберігання

### Контроль параметрів

безперервний моніторинг температури й часу

### Навчання персоналу

безпомилкові дії на складі, в хабі, у медзакладі

### Документування і traceability

кожний ланцюг дій має бути відтворюваним

### CAPA / root cause

відхилення не приховують, а аналізують і виправляють

### Зворотний зв'язок

дані з останньої милі повертаються в систему управління

*Саме тому кейс вакцин ідеально ілюструє лекцію: якість — це не фінальний контроль, а властивість усієї операційної системи.*

# 2. Організаційні структури та моделі

---

Як компанії організують глобальну  
роботу

# Типи організаційних структур

---



## Функціональна

Розподіл за функціями: маркетинг, фінанси, виробництво.



## Дивізійна

Поділ на автономні підрозділи за ринками, продуктами чи клієнтами.



## Матрична

Подвійне підпорядкування: поєднання функціонального та дивізійного підходів.



## Глобальна

Централізоване управління з єдиною стратегією для всього світу.

# Функціональна та Дивізійна

---

## Функціональна структура

Забезпечує чітке розмежування обов'язків. Ефективна для управління окремими експертними напрямками, але важко адаптується до нових локальних ринків.

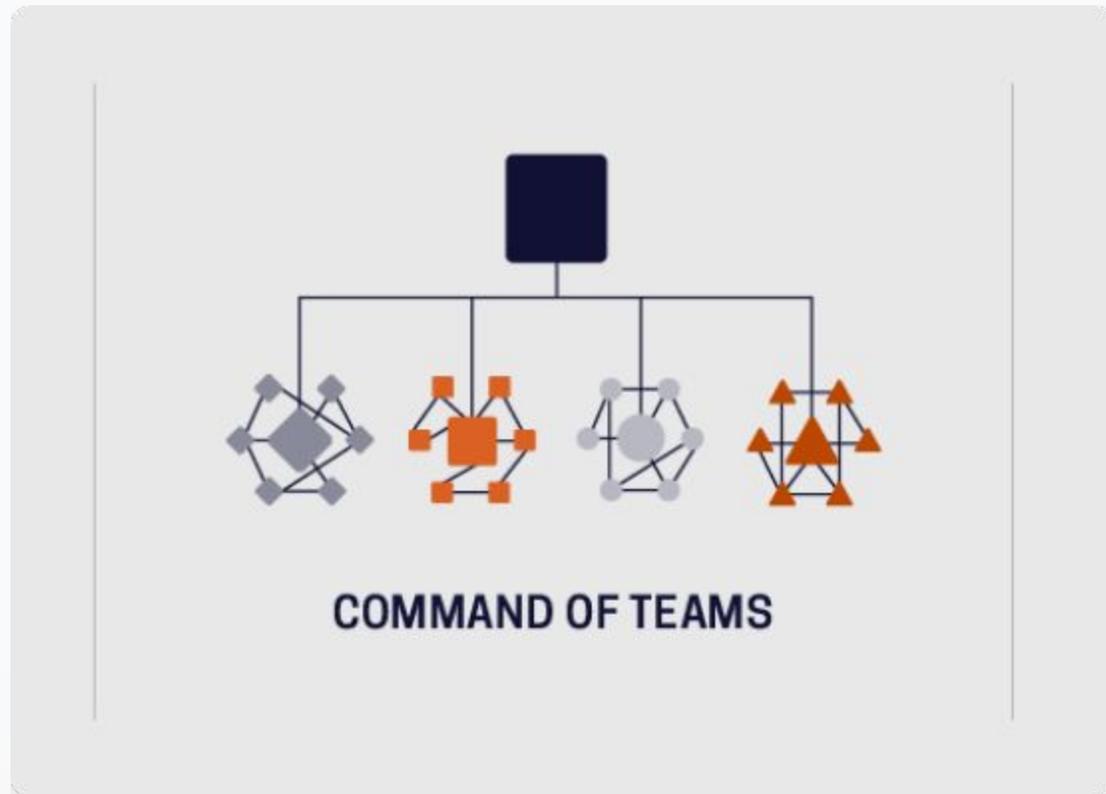
## Дивізійна структура

Дозволяє компанії швидко адаптуватися до умов конкретної країни чи продукту. Мінімізує ризики, але часто призводить до дублювання ресурсів (кожен дивізіон має свій маркетинг і HR).



# Матрична та Глобальна

---



## Матрична структура

Поєднує переваги функцій та дивізіонів. Співробітник підпорядковується, наприклад, і глобальному директору з маркетингу, і локальному директору країни. Складна координація.

## Глобальна структура

Максимальна централізація управління. Єдина стратегія для всієї компанії, що дозволяє суттєво зекономити, проте модель менш гнучка до локальних потреб.

# Управлінські моделі прийняття рішень

---

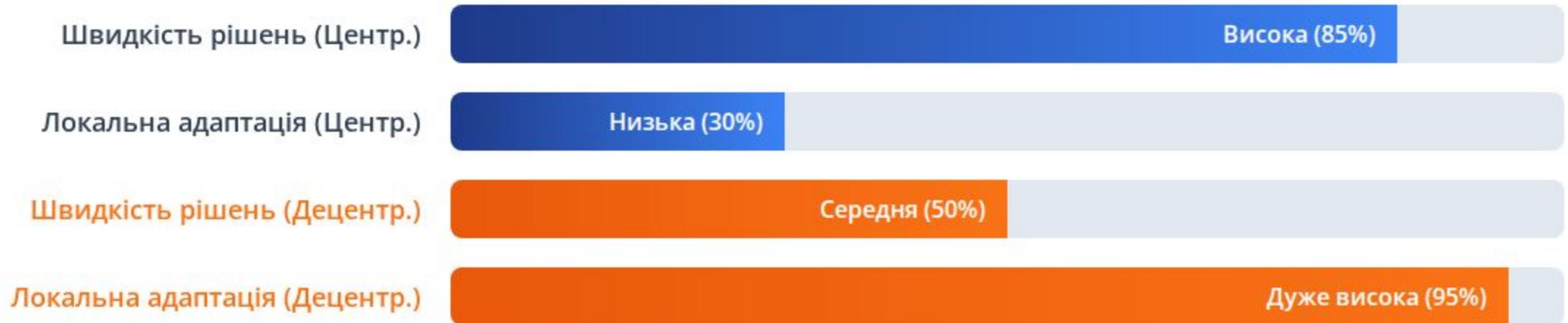
## Централізоване управління

Усі стратегічні рішення приймаються в головному офісі. Забезпечує єдність дій, але може гальмувати реакцію на зміни в локальних філіях.

## Децентралізоване управління

Філії мають високу автономію у прийнятті рішень відповідно до умов своєї країни. Висока гнучкість, але ризик втрати контролю над брендом та узгодженістю.

# Порівняння ефективності моделей



*Вибір моделі завжди є компромісом між швидкістю прийняття глобальних рішень та глибиною адаптації до місцевого ринку.*

# Структури: Переваги та недоліки

---

Структура	Переваги	Недоліки
<b>Функціональна</b>	Простота управління, чітка відповідальність.	Труднощі з адаптацією до місцевих умов.
<b>Дивізійна</b>	Гнучкість, швидка адаптація.	Дублювання ресурсів, високі витрати.
<b>Матрична</b>	Спільна відповідальність, краща координація.	Конфлікти підпорядкування, складність.
<b>Глобальна</b>	Централізація, узгодженість дій, економія.	Мала гнучкість до місцевих умов.

# 3. Управління якістю продукції та послуг



Відсутність дефектів — це лише  
початок

# Філософія якості

---

*Управління якістю — це не просто контроль за відсутністю дефектів. Це цілий комплекс заходів, які включають постійне вдосконалення процесів і діяльності на всіх рівнях підприємства.*

Висока якість продукції і послуг є основним фактором задоволення потреб споживачів та підвищення лояльності.

# Ключові принципи якості

---



## Орієнтація на клієнта

Розуміння та передбачення потреб споживачів.



## Безперервне вдосконалення

Постійний аналіз та оптимізація існуючих бізнес-процесів.



## Залучення персоналу

Мотивація працівників на всіх рівнях до підвищення стандартів.

# Усі принципи управління якістю

---

Принцип	Характеристика
Орієнтація на клієнта	Урахування потреб і очікувань споживачів.
Лідерство	Відповідальність керівництва за стратегічне управління якістю.
Залучення персоналу	Кожен співробітник відчуває причетність до забезпечення якості.
Процесний підхід	Розгляд дій як частини єдиного взаємопов'язаного ланцюга.
Рішення на основі фактів	Використання об'єктивних статистичних даних для змін.

# Інструменти та стандарти

---

## Стандартизація

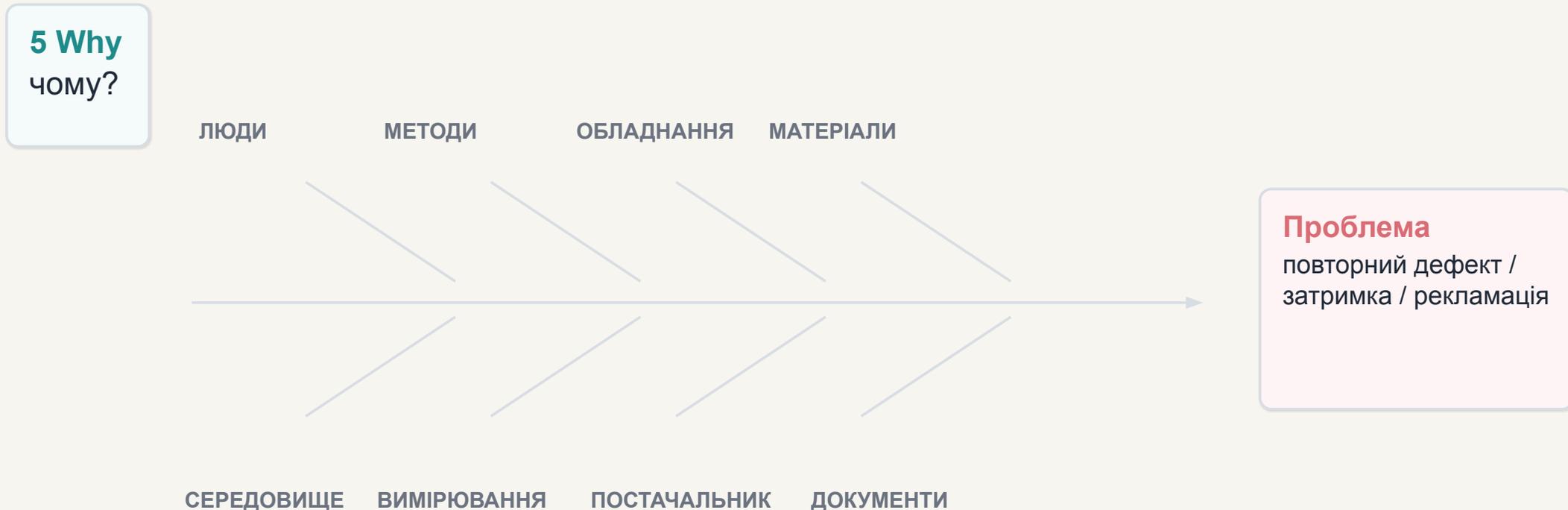
**ISO 9001:** Міжнародний стандарт систем управління якістю, що підтверджує надійність компанії для партнерів.

## Методи аналізу кореневих причин

- **Діаграма Ішікави** (риб'ячі кістки) для пошуку причин дефектів.
- **Метод «5 чому»** — ітеративний пошук першопричини проблеми.
- **Системи зворотного зв'язку** — опитування, скарги, NPS.



## Root cause analysis: Ішікава + «5 чому»



### Сенс інструмента

Мета аналізу — не знайти винного, а зняти системну причину, щоби проблема не поверталася в іншій точці мережі.

# Переваги впровадження систем якості

---

-  **Збільшення продуктивності:** Менше браку та переробок дозволяє зекономити час і ресурси компанії.
-  **Зниження витрат:** Оптимізація процесів робить продукцію доступнішою та підвищує конкурентоспроможність.
-  **Лояльність споживачів:** Якісний товар викликає довіру, зменшує кількість гарантійних випадків та повернень.
-  **Репутація бренду:** Позитивний імідж на глобальному ринку та міцні відносини з міжнародними партнерами.

# Якість послуг у міжнародному бізнесі: коли товар нормальний, а клієнт усе одно незадоволений

## OTIF / SLA

чи прийшло вчасно і як було обіцяно

## Комунікація

чи знає клієнт статус, причину затримки, новий ETA

## Повернення і скарги

наскільки легко виправити проблему

## Мультимовність і локальна чутливість

чи відповідає сервіс культурі й очікуванням ринку

## Післяпродажна підтримка

чи утримує система довіру після поставки

## Головний висновок

Для міжнародного клієнта якість = товар + доставка + комунікація + вирішення проблеми.

## LEGO: Якість як основа

Налагодивши логістику та організаційну структуру, LEGO повернулася до свого ключового принципу: **"Тільки найкраще є достатньо хорошим"**. Жорсткий контроль якості деталей (точність до 0.004 мм) та ефективне управління операціями дозволили їм знову стати найприбутковішою компанією іграшок у світі.



# Базові терміни та поняття

---

## Управління операціями

Координація бізнес-процесів для забезпечення ефективності міжнародної діяльності.

## Логістика

Планування та контроль переміщення товарів, послуг, інформації від виробника до точки призначення.

## Ланцюг постачань

Мережа підприємств і процесів, що забезпечують постачання продукції до кінцевого споживача.

# Підсумок та Питання

---

## Додаткові терміни:

- **Контроль якості:** перевірка відповідності стандартам.
- **Інтеграція процесів:** узгодження дій між підрозділами у міжнародних операціях.
- **Аутсорсинг:** передача бізнес-функцій зовнішнім постачальникам.



**Дякую за увагу!**

Чи є у вас запитання щодо управління операціями?