

Організаційний розвиток міжнародних корпорацій

Тема 5



План

1. Сутність та загальна характеристика організаційної функції міжнародного менеджменту.
2. Організаційні структури управління міжнародним бізнесом і їх характеристика.
3. Еволюція організаційних структур: причини і форми.
4. Інтегровані структури міжнародного бізнесу.
5. Особливості організації міжнародних операцій ТНК в Україні (самостійно)

Організаційний фактор включає:

- структури управління
- взаємозв'язки між різними їх ланками і працівниками,
- розподіл функцій і влади
- встановлення повноважень і відповідальності кожного співробітника

Особливості організаційного фактора в міжнародному менеджменті

природа зарубіжного бізнесу;

утворення закордонних відділень;

керівництво зарубіжними відділеннями;

взаємодія локальних ринків і компаній;

часові і географічні особливості;

взаємозалежність структур і персоналу

Поняття організаційної структури

Організаційна структура – формальний поділ організації на структурні підрозділи, такі як товарні підрозділи, національні філіали і функції.

Організаційна структура може розглядатись у трьох вимірах:

- 1) **вертикальна диференціація**, під якою варто розуміти розподіл відповідальності за прийняття рішень у структурі;
- 2) **горизонтальна диференціація**, що представляє собою формальний поділ організації на підрозділи;
- 3) створення **інтегруючих механізмів**, що забезпечують координацію роботи підрозділів.

Вертикальна диференціація

Вертикальна диференціація фірми визначає, де в організаційній ієрархії зосереджені повноваження щодо прийняття управлінських рішень.

Централізація може полегшити координацію, підпорядкованість прийнятих рішень цілям організації, дозволяє менеджерам вищої ланки проводити необхідні організаційні зміни та допомагає уникнути дублювання зусиль, яке виникає, коли різні підрозділи організації виконують одні й ті ж види діяльності.

Децентралізація може бути виправдана, оскільки топ-менеджмент компанії у деяких випадках може бути перевантажений справами, люди краще працюють, коли вони мають більше свободи. Децентралізація дозволяє фірмі бути більш гнучкою і швидко реагувати на зміни зовнішнього конкурентного середовища

Горизонтальна диференціація

- **Горизонтальна диференціація** визначає, як фірма вирішує питання про свій поділ на підрозділи. Більшість компаній спочатку не мають формальної структури і ними керує один підприємець або невелика група індивідів. В міру зростання фірми потреби у менеджменті стають надзвичайно серйозними, щоб із ними могла справитись одна людина або невелика команда. Саме з цього моменту організація починає поділятися на функціональні підрозділи (функції) у відповідності із видами діяльності фірми, що забезпечують створення цінності. Ці функції координуються і контролюються топ-менеджерами.

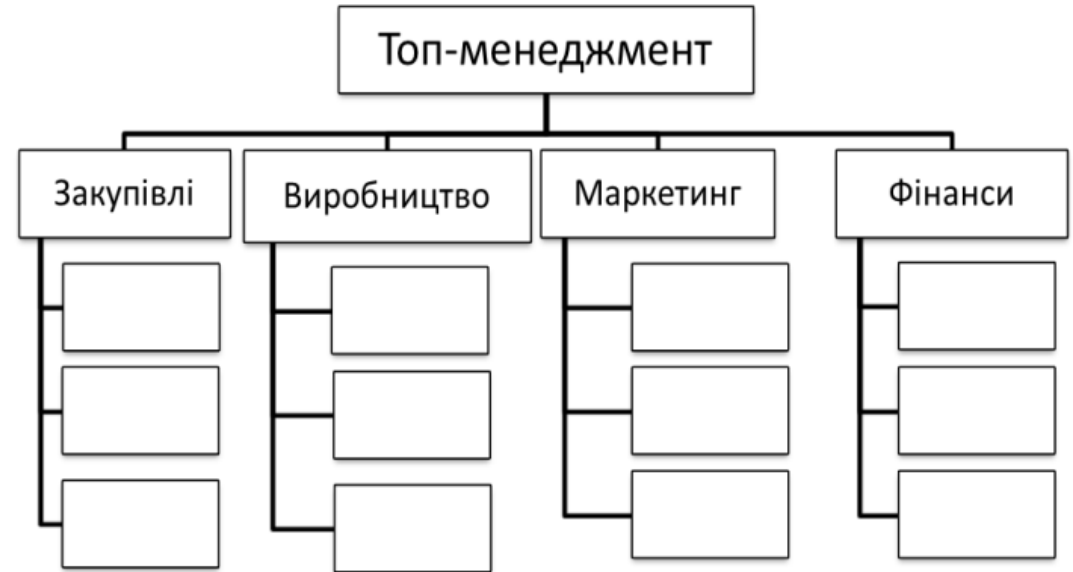


Рис. Типова функціональна структура

Дивізійна структура

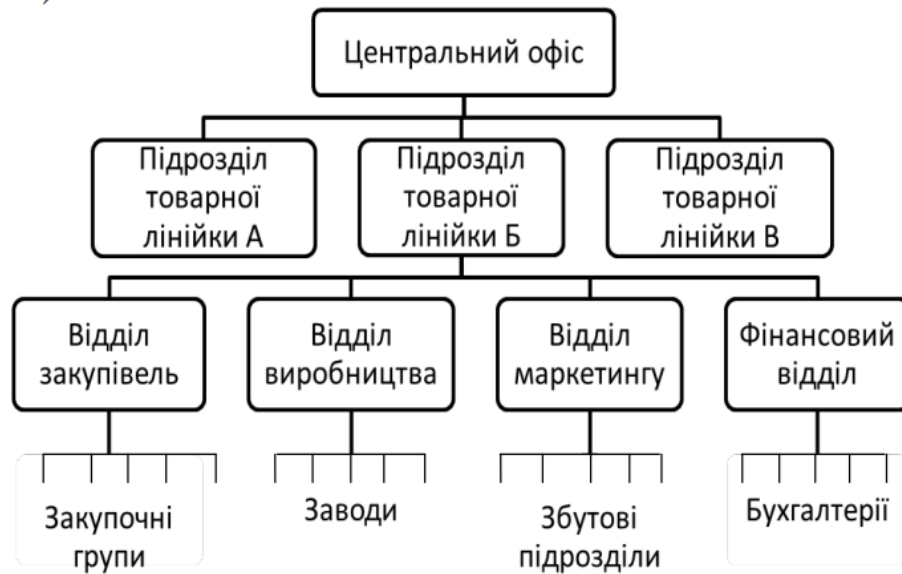


Рис. Типова товарна дивізійна структура

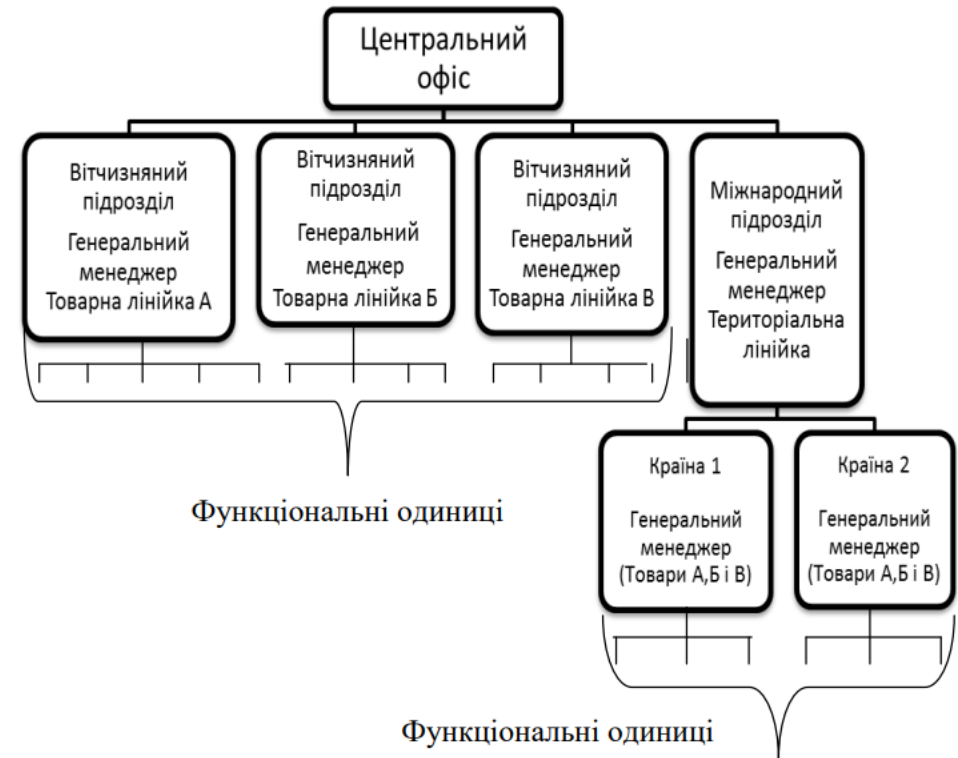


Рис. Міжнародна дивізійна структура фірми

Недоліки міжнародної дивізійної структури

- поява конфліктів і проблем координації між вітчизняними і зарубіжними операціями
- відсутність координації між ними, які опиняються ізольованими одна від одної в різних частинах організаційної ієрархії



Глобальні структури

глобальна
географічна структура

глобальна товарна
дивізійна структура

глобальна матрична
структура

Глобальна територіальна (географічна) структура

- Для кожного регіону створюється достатньо автономна структурна одиниця зі своїм набором видів діяльності, які створюють цінність. Повноваження із здійснення операцій передані кожному із регіонів, за головним офісом зберігається влада по створенню загального стратегічного напрямку розвитку фірми і проведенню фінансового контролю



Матричні структури

- Матрична орієнтація (структура) використовується з метою ефективної реалізації важливих для фірм проектів, завдань. Це одна з тимчасових структур, у межах якої члени сформованої групи відповідають і перед керівником проекту за своєчасність виконання своїх завдань (складових елементів проекту), і перед керівником свого постійного підрозділу за методику та якість роботи

Матричні структури

Переваги:


- орієнтованість на результат;
- підтримка професійної орієнтації;
- точне визначення відповідальності за продуктивний прибуток.

Недоліки:


- конфлікт в організації через розподіл влади;
- загроза виникнення суперечностей у керівництві;
- потреба у менеджерах, що ефективно керують людськими ресурсами



На практиці часто використовують змішані структури, в яких в окремих видах бізнесу чи країнах використовуються різні типи підрозділів і розподілу повноважень



збільшення зарубіжних
операцій



зміна організаційних
структур управління



зміна механізмів
координації

Варіанти розширення міжнародного бізнесу

- *продуктовий*, коли нарощується кількість різновидів експортних товарів
- *географічний*, коли обсяг закордонних продажів зростає за рахунок освоєння нових ринків наявними продуктами

Причини перешкод на шляху координації



Формальні механізми координації

ради директорів

міжнародні
конференції

звіти про
досягнення

центри обміну
досвідом

зовнішні центри
координації
(аутсорсинг)

спеціальні
тимчасові робочі
групи, комісії,
комітети

матричні
організаційні
структури

запровадження
посад
координаторів

Неформальні механізми координації

горизонтальні зв'язки в
корпорації

творчі неформальні
групи, клуби за
інтересами

мережа управління,
система неформальних
контактів між
менеджерами різних
рівнів і країн у межах
корпорації

організаційна
(корпоративна) культура

- Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки, який залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови





Інтегровані структури міжнародного бізнесу

- Інтегровані структури міжнародного бізнесу набувають дедалі більшого значення. Найпоширенішими є промислово-фінансові групи.
- Сучасні ПФГ — це багатогалузеві промислово-фінансові комплекси. Їх розвиток — результат злиття капіталів промислових, торговельних, транспортних підприємств фінансово-кредитних установ, які можуть бути репрезентовані не лише банківськими структурами, а й інвестиційними, фінансовими, страховими компаніями, пенсійними фондами

- Цікаві інтегровані структури (кейрецу, дзайбацу та ін.) діють у Японії.
- **Дзайбацу** - ієрархічно побудовані промислово-торговельні об'єднання, холдинги в Японії, що належать кільком десяткам сімейних угруповань, серед яких виділяється «велика п'ятірка»: Міцуї, Сумімото, Міцубісі, Іасуда, Фурукава. Термін, застосовуваний для позначення найбільших промислових і фінансових об'єднань Японії.
- Практично всі дзайбацу були реформовані в кейрецу і як кейрецу існують досі, і контролюють істотну частину економіки Японії.
- **Кейрецу** - багатогалузеві корпорації Японії, в яких існують давні численні тісні виробничі зв'язки і партнерські відносини між головною компанією і постачальниками

- ФПГ Південної Кореї (чеболі) дуже подібні до ФПГ Японії, але на відміну від них базуються на сімейному капіталі. Чеболі виступають як групи формально самостійних фірм, що знаходяться у власності визначених сімей і під єдиним адміністративним і фінансовим контролем. У Кореї рівень концентрації виробництва і капіталу дуже високий. Так, декілька десятків чеболів (найбільші з яких — «Самсунг», «Деу», «Хенде», «Ел Джі», «Ес Ка Глобал») контролюють майже всі галузі економіки. Їм належить більшість великих і середніх компаній. На 10 провідних ФПГ припадає 64 % ВВП і приблизно 70 % експорту.

- 
- Сьогодні чеболі переживають не кращі часи у своєму розвитку. Вони обтяжені боргами, перебувають у складному фінансовому становищі. Надмірна диверсифікація, яка мала б вирішити проблему розподілу ризиків, продемонструвала свою уразливість
- 



- В США основу промисловості становлять приблизно 100 міжгалузевих корпорацій, які і є високоінтегрованими ФПГ. На їх частку припадає від 55 до 60 % ВВП США, 45 % робочої сили і до 60 % інвестицій. Одним із найбільших джерел комерційних кредитів є промислова група «Дженерал моторз експертанс корпорейшн». «Форд моторз» володіє ощадними і кредитними компаніями в Каліфорнії, Колорадо та Нью-Йорку.



- У США особливо сильно розвинуті фінансово-промислові конгломерати Нью-Йорка. Вони зосереджують 90 % всіх операцій інвестиційних банків, брокерських фірм та фондових бірж, 50 % трастових відділів комерційних банків, 40 % активів страхових компаній та значну частку торгівлі федеральними облігаціями. Тут, як і в Кореї, домінують в основному сімейні клани (Рокфелери, Моргани, Мелони та ін.).
- У Каліфорнії та Техасі існують ФПГ територіального типу, які засновані на об'єднанні інтересів місцевого промислового та банківського капіталів. Для ФПГ США, як і для Кореї, характерна висока концентрація капіталу.

Закріплення матеріалу:

- <https://www.youtube.com/watch?v=bTYDyl49Pio> (з 26 по 29 хв.)
- <https://www.youtube.com/watch?v=NE9jliFnaJg>