

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

РУДАК Анастасія Андріївна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав(ла) студент(ка)
групи МЕНМ-41
РУДАК Анастасія Андріївна

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. Ф. Мигаль

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 20__р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОМПАНІЄЮ	6
1.1. Поняття та особливості міжнародної компанії як об'єкту управління.....	6
1.2. Методи та функції управління міжнародною компанією.....	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОМПАНІЄЮ НА ПРИКЛАДІ NESTLÉ.....	17
2.1. Стратегічне управління міжнародною компанією Nestlé	17
2.2. Управління персоналом у міжнародній компанії Nestlé.....	28
2.3. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції міжнародної компанії Nestlé.....	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОМПАНІЄЮ	35
3.1. Впровадження сучасних інформаційних технологій в управління міжнародною компанією.....	35
3.2. Формування ефективної організаційної структури управління міжнародною компанією.....	43
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

Управління міжнародною компанією у сучасних умовах глобалізації та постійних викликів є надзвичайно актуальною темою. Ефективне керівництво багатонаціональними організаціями, що ведуть діяльність у різних країнах світу, вимагає застосування новітніх методів та підходів, які б враховували культурну різноманітність, швидкі темпи змін, посилення конкуренції та необхідність адаптації до місцевих умов. Міжнародні компанії, що прагнуть досягти успіху на світовому ринку, повинні постійно вдосконалювати свої стратегії управління, впроваджувати інноваційні рішення та розвивати гнучкість у прийнятті рішень.

Мета даного дослідження полягає у всебічному вивченні та аналізі сучасних методів управління міжнародною компанією, визначенні їх переваг та недоліків, а також розробці рекомендацій щодо ефективного застосування цих методів в умовах глобального бізнес-середовища.

Завданнями дослідження є: проаналізувати теоретичні основи управління міжнародними компаніями; дослідити еволюцію та тенденції розвитку методів управління у глобальному контексті; визначити вплив культурних, економічних, політичних та інших факторів на вибір методів управління; порівняти різні підходи до управління та їх ефективність у різних галузях та країнах; розглянути практичні приклади успішного застосування сучасних методів управління міжнародними компаніями; розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу управління та підвищення ефективності діяльності міжнародних організацій.

Для забезпечення об'єктивності та достовірності результатів дослідження передбачається використання різноманітних джерел інформації, зокрема: наукових публікацій, звітів міжнародних організацій, аналітичних оглядів, офіційних статистичних даних, внутрішніх документів компаній, експертних оцінок фахівців та керівників міжнародних компаній.

Об'єктом дослідження виступають міжнародні компанії, їх організаційні структури, системи управління та бізнес-процеси.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів застосування сучасних методів управління міжнародною компанією.

Методологія дослідження базується на комплексному поєднанні кількісних та якісних методів. Серед них: системний аналіз, порівняльний аналіз, кейс-стаді, анкетування, інтерв'ювання, спостереження, статистичний аналіз даних, моделювання бізнес-процесів та інші.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі менеджменту, міжнародного бізнесу, стратегічного управління, організаційної поведінки та культури, а також матеріали наукових конференцій, симпозіумів, круглих столів, присвячених питанням управління міжнародними компаніями. Важливим джерелом інформації є також офіційні звіти, статистичні дані та аналітичні огляди міжнародних організацій, таких як Організація Об'єднаних Націй, Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Світова організація торгівлі та інші. Крім того, у дослідженні буде використано внутрішні документи, звіти та результати опитувань провідних міжнародних компаній, які успішно застосовують сучасні методи управління.

Дане дослідження має велике теоретичне та практичне значення. На теоретичному рівні воно сприятиме поглибленню розуміння сучасних тенденцій та викликів у сфері управління міжнародними компаніями, розширенню наукових знань про ефективні методи та інструменти керівництва багатонаціональними організаціями. На практичному рівні результати дослідження можуть бути використані керівниками та менеджерами міжнародних компаній для вдосконалення систем управління, підвищення ефективності бізнес-процесів, розробки ефективних стратегій розвитку та адаптації до динамічного глобального середовища. Крім того, матеріали дослідження можуть бути корисними для

викладачів, студентів та всіх, хто цікавиться проблематикою управління міжнародним бізнесом.

Підсумовуючи, можна зазначити, що дослідження сучасних методів управління міжнародною компанією є надзвичайно актуальним та важливим для забезпечення успішної діяльності багатонаціональних організацій у глобальному масштабі. Воно передбачає ґрунтовний аналіз теоретичних та практичних аспектів, застосування комплексної методології, використання різноманітних джерел інформації та співпрацю з провідними фахівцями у цій галузі. Результати дослідження матимуть високу цінність як для наукової спільноти, так і для бізнес-середовища, сприяючи розвитку ефективних підходів до управління міжнародними компаніями в умовах сучасних глобальних викликів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОМПАНІЄЮ

1.1. Поняття та особливості міжнародної компанії як об'єкту управління

Міжнародна компанія - це підприємство, що здійснює свою діяльність за межами однієї країни, маючи комерційні операції, виробничі потужності або інші активи в різних державах. Такі компанії часто називають транснаціональними корпораціями, багатонаціональними або глобальними організаціями. Їх діяльність виходить за рамки національних кордонів та охоплює кілька регіонів або навіть континентів.

Основним критерієм для визначення компанії як міжнародної є її присутність та активна діяльність в кількох країнах світу. Це може включати експортну торгівлю, прямі іноземні інвестиції, виробничі філії, дочірні компанії або представництва за кордоном. Міжнародний характер компанії також передбачає залучення персоналу різних національностей, адаптацію до різних культурних та ділових середовищ, а також дотримання місцевих законодавчих норм і регулювань.

Існує кілька основних форм, в яких компанії можуть вести міжнародний бізнес (рис. 1.1.).

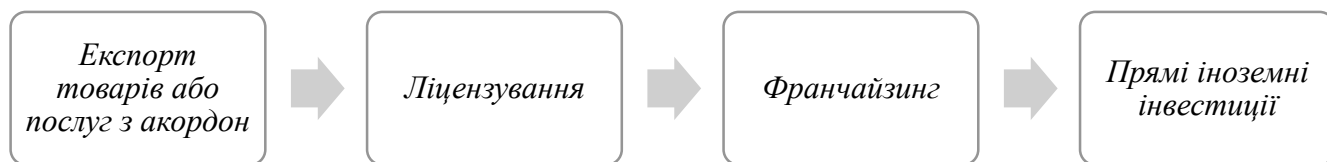


Рис. 1.1. Основні форми міжнародних компаній

Джерело: складено автором на основі [7]

Перша і найпростіша форма - експорт товарів або послуг за кордон. Це дозволяє компанії проникати на іноземні ринки, зберігаючи при цьому виробництво та більшість операцій у своїй базовій країні.

Інша форма міжнародної діяльності - ліцензування, коли компанія надає іноземним партнерам право використовувати її технології, торгові марки, патенти або інші нематеріальні активи за певну плату або роялті. Це дозволяє швидко вийти на нові ринки без значних капіталовкладень.

Франчайзинг - це ще один спосіб виходу на міжнародні ринки, при якому компанія-франчайзер передає права на використання своєї бізнес-моделі, торгової марки та операційних систем франчайзі, зазвичай в обмін на первинний внесок та періодичні відрахування з доходів. Нарешті, найбільш інтегрованою формою міжнародного бізнесу є прямі іноземні інвестиції (ПІІ). Вони передбачають створення або придбання компанією виробничих потужностей, філій або дочірніх підприємств в інших країнах. Це дозволяє компанії отримати безпосередній доступ до місцевих ринків, ресурсів та робочої сили [7].

Ведення міжнародного бізнесу має низку переваг для компаній. По-перше, це відкриває нові можливості для зростання та розширення ринків збуту. Вихід за межі внутрішнього ринку дозволяє компаніям збільшити обсяги продажів, диверсифікувати ризики та отримати доступ до нових споживачів. Крім того, міжнародна діяльність може забезпечити доступ до дешевших ресурсів, робочої сили або сировини, що зменшує витрати та підвищує конкурентоспроможність [23].

Водночас, міжнародні компанії стикаються з низкою викликів та ризиків. Серед них - культурні відмінності, мовні бар'єри, різні правові системи та регуляторні вимоги, політична нестабільність, коливання валютних курсів та торгові бар'єри. Управління глобальними операціями та координація діяльності в різних країнах також є складним завданням, що вимагає ефективних систем комунікації, логістики та контролю.

Для успішної діяльності на міжнародних ринках компаніям необхідно ретельно вивчати та адаптуватися до специфіки кожної країни, в якій вони працюють. Це включає аналіз споживчих вподобань, культурних цінностей, економічних умов, конкурентного середовища та правових норм. Крім того, важливо налагодити ефективні канали постачання, збуту та підтримки клієнтів на місцевих ринках.

Міжнародні компанії часто стикаються з необхідністю балансувати між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією. З одного боку, стандартизація продуктів, процесів та практик може забезпечити економію за рахунок масштабу та полегшити координацію діяльності. З іншого боку, адаптація до місцевих умов дозволяє краще задовольнити потреби споживачів та відповідати місцевим вимогам.

Отже, міжнародна компанія - це складний організм, який функціонує в багатовимірному та динамічному глобальному середовищі. Для успішного управління такою компанією необхідно враховувати численні чинники, адаптуватися до місцевих умов, ефективно координувати діяльність у різних регіонах та балансувати між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією. Хоча це пов'язано з додатковими ризиками та викликами, міжнародна діяльність відкриває нові можливості для зростання, диверсифікації та підвищення конкурентоспроможності [1].

Управління міжнародною компанією є складним та багатогранним завданням, що вимагає від менеджерів врахування численних факторів та особливостей глобального бізнес-середовища. На відміну від локальних підприємств, міжнародні корпорації функціонують у динамічному та різноманітному контексті, що характеризується високим рівнем складності та багатовимірності (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Особливості міжнародної компанії як об'єкту управління

Джерело: складено автором на основі [22]

Одна з ключових особливостей міжнародної компанії як об'єкту управління - це саме складність та багатовимірність міжнародного бізнес-середовища. Міжнародні корпорації повинні одночасно враховувати та адаптуватися до різноманітних культурних, економічних, політичних, правових, технологічних та екологічних факторів, що існують у країнах їх присутності. Це створює безпрецедентний рівень складності та невизначеності для управлінських рішень.

Наприклад, культурні відмінності можуть проявлятися у різному розумінні часу, ставленні до ієрархії, стилях комунікації, цінностях та нормах поведінки. Економічні фактори включають рівень розвитку країни, доступність ресурсів, стан ринку праці, інфраструктуру та податкове середовище. Політична ситуація в різних регіонах може характеризуватися нестабільністю, торговими бар'єрами, ризиками експропріації чи міжнародними санкціями. Правове поле відрізняється юрисдикціями, нормами регулювання, захистом інтелектуальної власності та трудовим законодавством [22].

Крім того, міжнародні компанії повинні відстежувати та адаптуватися до технологічних змін, екологічних вимог, демографічних тенденцій та багатьох інших факторів, що впливають на їх діяльність. Така багатовимірність та постійна зміна умов робить процес управління міжнародною компанією надзвичайно

складним та вимагає від менеджерів високого рівня гнучкості, стратегічного мислення та адаптивності.

Ще однією ключовою особливістю міжнародної компанії як об'єкту управління є необхідність балансування між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією. З одного боку, глобальна інтеграція дозволяє отримати переваги масштабу, забезпечити послідовність бренду та полегшити координацію діяльності в різних регіонах. Стандартизовані продукти, процеси та практики можуть бути ефективно реплікованими у багатьох країнах, дозволяючи економити на витратах та скорочувати дублювання зусиль.

Проте, надмірна глобальна інтеграція може призвести до ігнорування місцевих особливостей та вподобань споживачів, що знижує ефективність та конкурентоспроможність компанії на окремих ринках. Тому міжнародні корпорації повинні також враховувати необхідність локальної адаптації своїх продуктів, маркетингових стратегій, операційних процесів та практик управління персоналом до специфічних умов кожної країни присутності.

Знайти правильний баланс між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією є одним з найскладніших завдань для менеджерів міжнародних компаній. Це вимагає ретельного стратегічного планування, постійного моніторингу ринкової ситуації, гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни.

Ще одна важлива особливість міжнародних компаній пов'язана з управлінням ризиками, характерними для міжнародної діяльності. Ці ризики можуть бути значно вищими, ніж для локальних підприємств, і включають політичні ризики (нестабільність, експропріація, війни), економічні ризики (коливання валютних курсів, інфляція, торгові бар'єри), ризики безпеки (тероризм, злочинність), екологічні та кліматичні ризики, а також юридичні та регуляторні ризики.

Ефективне управління цими ризиками є критично важливим для забезпечення стійкості та безперервності діяльності міжнародної компанії. Для цього використовуються різноманітні стратегії, такі як диверсифікація географічної

присутності, хеджування валютних ризиків, страхування, аутсорсинг окремих операцій, ретельний аналіз політичної та економічної ситуації в країнах присутності, а також створення систем управління ризиками та планів безперервності бізнесу.

Нарешті, особливістю міжнародної компанії як об'єкту управління є необхідність дотримання складного комплексу міжнародних норм, законодавства та регулювання. На відміну від локальних підприємств, які повинні відповідати лише нормам однієї країни, міжнародні корпорації зобов'язані враховувати вимоги численних юрисдикцій, в яких вони працюють [4]

Це може включати дотримання міжнародних конвенцій з прав людини, трудового законодавства, антикорупційних норм, захисту навколишнього середовища, антимонопольного регулювання, правил торгівлі та інвестицій, а також норм з питань оподаткування, інтелектуальної власності та багатьох інших сфер. Недотримання цих вимог може призвести до серйозних штрафів, судових позовів, репутаційних втрат та інших негативних наслідків для міжнародної компанії.

Тому міжнародні корпорації повинні ретельно відстежувати зміни в нормативно-правовому полі країн своєї присутності, адаптувати свої внутрішні політики та процедури до цих вимог, а також забезпечувати належне навчання та роз'яснення персоналу щодо дотримання відповідних норм і законів. Це вимагає створення спеціальних підрозділів з питань корпоративного управління, комплаєнсу та юридичного супроводу міжнародної діяльності.

Отже, міжнародна компанія як об'єкт управління характеризується високим рівнем складності та багатовимірності бізнес-середовища, необхідністю балансування між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією, підвищеними ризиками, пов'язаними з міжнародною діяльністю, а також обов'язковим дотриманням численних міжнародних норм і регуляторних вимог. Ефективне управління такою компанією вимагає від менеджерів глибоких знань, стратегічного

мислення, гнучкості, міжкультурної компетентності та здатності приймати рішення в умовах високої невизначеності та складності.

1.2. Методи та функції управління міжнародною компанією

Управління міжнародною компанією є складним і багатограним процесом, який вимагає використання різноманітних методів (рис. 1.3) та виконання низки ключових функцій. На відміну від локальних підприємств, міжнародні корпорації стикаються з додатковими викликами, пов'язаними з культурними відмінностями, географічною розпорошеністю операцій, різноманітністю нормативно-правового поля та необхідністю адаптації до мінливого глобального середовища.

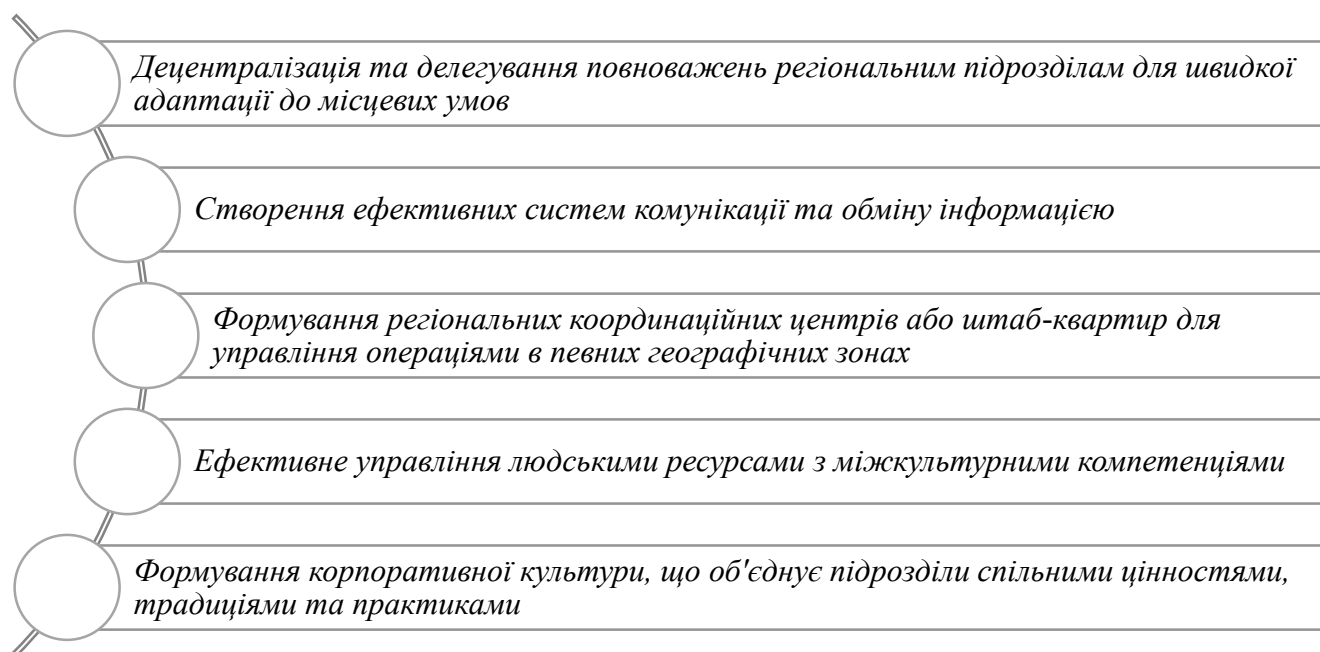


Рис. 1.3. Методи управління міжнародною компанією

Джерело: складено автором на основі [13]

Одним з ключових методів управління міжнародною компанією є децентралізація та делегування повноважень. Централізоване прийняття рішень з єдиного центру часто виявляється неефективним для організацій, що працюють у

різних країнах та регіонах світу. Тому багато успішних міжнародних корпорацій переходять до більш гнучких та адаптивних моделей управління, надаючи більше автономії та свободи дій своїм регіональним підрозділам.

Це дозволяє швидше реагувати на місцеві умови, адаптувати продукти, маркетингові стратегії та операційні процеси до специфічних потреб кожного ринку, а також залучати місцевий персонал до прийняття рішень. Водночас, для забезпечення узгодженості та координації діяльності в різних регіонах, материнська компанія зазвичай зберігає контроль над ключовими стратегічними питаннями, встановлює загальні корпоративні цінності та стандарти, а також використовує різноманітні механізми інтеграції, такі як глобальні політики, програми навчання та обміну досвідом.

Іншим важливим методом управління міжнародною компанією є створення ефективних систем комунікації та обміну інформацією. Це має вирішальне значення для забезпечення узгодженості та координації діяльності в різних країнах та регіонах світу. Географічна розпорошеність операцій, культурні відмінності, різні часові пояси та мовні бар'єри можуть значно ускладнити процеси комунікації, прийняття рішень та співпраці в міжнародному масштабі [13].

Тому багато успішних міжнародних корпорацій активно впроваджують сучасні інформаційні системи та технології для покращення обміну інформацією та спільної роботи. Одним з ключових інструментів є корпоративні інформаційні системи, які забезпечують централізоване зберігання та доступ до даних, документів та звітів з будь-якої точки світу. Це дозволяє усім підрозділам працювати з актуальною інформацією та полегшує процеси прийняття рішень.

Засоби відеоконференцзв'язку також відіграють важливу роль, даючи можливість проводити віртуальні наради, презентації та обговорення в режимі реального часу між співробітниками, які знаходяться у різних країнах. Це скорочує витрати на відрядження, економить час та сприяє тіснішій співпраці міжнародних команд [4].

Крім того, багато компаній створюють внутрішні корпоративні портали та платформи для спільної роботи над проектами. Такі інструменти дозволяють працівникам з різних країн спільно редагувати документи, ділитися файлами, обговорювати ідеї та відстежувати прогрес у виконанні завдань. Це забезпечує більшу прозорість, скорочує дублювання зусиль та прискорює вирішення проблем.

І також, міжнародні компанії все частіше використовують месенджери та засоби миттєвого обміну повідомленнями для оперативної комунікації між співробітниками, незалежно від їхнього місцезнаходження. Це дозволяє швидко отримувати відповіді на запитання, узгоджувати рішення та реагувати на зміни ситуації в режимі реального часу [1]

Загалом, створення ефективних систем комунікації та обміну інформацією є критично важливим для забезпечення ефективної координації та прийняття рішень у міжнародній компанії. Впровадження сучасних технологій і інструментів для спільної роботи допомагає подолати бар'єри, пов'язані з географічною відстанню, культурними відмінностями та часовими поясами, об'єднуючи зусилля співробітників з різних країн для досягнення спільних цілей.

Створення спеціальних координаційних центрів або регіональних штаб-квартир є ефективним методом управління операціями міжнародної компанії в різних географічних зонах. Ці структури виступають проміжною ланкою між глобальним керівництвом та місцевими підрозділами, забезпечуючи необхідну координацію та узгодженість дій.

Регіональні штаб-квартири зазвичай відповідають за управління всіма операціями компанії в певному регіоні, країні або групі країн. Вони беруть на себе завдання з адаптації глобальної стратегії та політик до місцевих умов, контролюють дотримання корпоративних стандартів, забезпечують розподіл ресурсів та обмін кращими практиками між підрозділами в межах своєї зони відповідальності.

Ці структури полегшують обмін інформацією між глобальним керівництвом та місцевими операціями, діючи як канали двосторонньої комунікації. Вони

доносять стратегічні настанови та рішення вищого керівництва до регіональних підрозділів, а також збирають зворотній зв'язок, звіти та пропозиції від місцевих команд для передачі на глобальний рівень.

Крім того, регіональні штаб-квартири відіграють ключову роль в узгодженні та координації діяльності між різними підрозділами в межах своєї зони відповідальності. Вони забезпечують обмін досвідом, кращими практиками та ресурсами, сприяючи синергії та уникненню дублювання зусиль.

Наявність таких координаційних центрів дозволяє міжнародній компанії поєднувати переваги глобальної інтеграції та локальної адаптації. З одного боку, вони забезпечують дотримання загальних корпоративних стандартів та стратегій, а з іншого - надають достатню гнучкість для пристосування до специфічних умов кожного регіону або ринку.

Ефективне управління людськими ресурсами також є критично важливим для успіху міжнародної компанії. Керівництво повинне забезпечити належний підбір, навчання та розвиток персоналу з міжкультурними компетенціями, здатного ефективно працювати в різноманітному глобальному середовищі. Це включає програми з вивчення іноземних мов, тренінги з міжкультурної комунікації, обміни та ротацію співробітників між різними країнами та регіонами [5].

Важливим методом є також створення корпоративної культури, що об'єднує різні підрозділи компанії спільними цінностями, традиціями та практиками. Це сприяє формуванню почуття приналежності до єдиної організації, полегшує взаєморозуміння та співпрацю між співробітниками різних національностей, а також допомагає зберегти послідовність бренду та репутації компанії в усьому світі.

Функція стратегічного планування відіграє ключову роль в управлінні міжнародною компанією. Менеджери повинні розробляти глобальні стратегії, які враховують різноманітність та специфіку ринків, на яких працює організація. Це включає визначення оптимального балансу між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією продуктів, послуг та операційних процесів, а також вибір

найбільш ефективних форм виходу на нові ринки (експорт, ліцензування, франчайзинг, прямі іноземні інвестиції тощо).

Крім того, у стратегічному плануванні необхідно враховувати фактори зовнішнього середовища, такі як культурні відмінності, економічні умови, політичні ризики, торгові бар'єри та регуляторні вимоги в різних країнах. Це дозволяє ідентифікувати потенційні можливості та загрози, а також розробити ефективні стратегії для їх використання або мінімізації.

Функція управління ризиками є особливо важливою для міжнародних компаній, оскільки вони стикаються з підвищеними ризиками, пов'язаними з політичною нестабільністю, економічними коливаннями, валютними ризиками, кіберзагрозами, природними катастрофами та іншими факторами. Ефективне управління ризиками включає їх ідентифікацію, оцінку, пріоритезацію та розробку відповідних стратегій реагування, таких як диверсифікація операцій, страхування, хеджування, аутсорсинг та створення планів безперервності бізнесу.

Маркетингова функція також набуває особливого значення в міжнародному контексті. Міжнародні компанії повинні ретельно вивчати та адаптуватися до специфічних потреб, уподобань та культурних особливостей споживачів у різних країнах. Це може вимагати модифікації продуктів, упаковки, маркетингових комунікацій та каналів збуту для кожного ринку. Водночас, важливо зберігати певну узгодженість бренду та маркетингових повідомлень на глобальному рівні [45]

Функція управління операціями та логістикою є критично важливою для забезпечення ефективного постачання, виробництва та розподілу продуктів та послуг у різних країнах та регіонах. Міжнародні компанії повинні створювати оптимальні ланцюги поставок, враховуючи такі фактори, як витрати, часові обмеження, митні правила, торгові бар'єри та інфраструктурні особливості різних ринків.

Нарешті, функція дотримання нормативних вимог (комплаєнс) набуває особливої ваги для міжнародних корпорацій, які повинні дотримуватися складного комплексу міжнародних норм, законів та регулювань, що стосуються антикорупційної діяльності, захисту навколишнього середовища, прав людини, оподаткування, конкуренції та багатьох інших сфер. Недотримання цих вимог може призвести до серйозних штрафів, судових позовів та репутаційних втрат.

Отже, управління міжнародною компанією вимагає використання різноманітних методів, таких як децентралізація, ефективні системи комунікації, управління людськими ресурсами з міжкультурними компетенціями, формування корпоративної культури, а також виконання ключових функцій стратегічного планування, управління ризиками, маркетингу, операцій та комплаєнсу. Ефективне поєднання цих методів та функцій дозволяє міжнародним корпораціям успішно адаптуватися до складного та динамічного глобального середовища, забезпечувати узгодженість та координацію діяльності у різних регіонах, а також максимізувати свої конкурентні переваги на світових ринках.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОМПАНІЄЮ НА ПРИКЛАДІ NESTLÉ

2.1. Стратегічне управління міжнародною компанією Nestlé

Nestlé – одна з найбільших міжнародних компаній у світі харчових продуктів та напоїв. Заснована у 1866 році у Швейцарії, ця компанія сьогодні є всесвітньо відомим брендом, який присутній на ринках більш ніж 180 країн світу та має понад 2000 різноманітних брендів у своєму продуктовому портфелі. Від культових напоїв, таких як Nescafé та Nesquik, до широкого асортименту кондитерських виробів, замороженої їжі, дитячого харчування та супів, Nestlé задовольняє різноманітні потреби споживачів у всьому світі.

Досягнення такого масштабу та глобального охоплення вимагає ретельного стратегічного управління, яке враховує численні виклики та можливості, що виникають у динамічному міжнародному бізнес-середовищі. Стратегічне управління міжнародною компанією Nestlé є складним та багатогранним процесом (рис. 2.1.), що вимагає глибокого розуміння ринкових тенденцій, конкурентного ландшафту, політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів у різних регіонах світу.

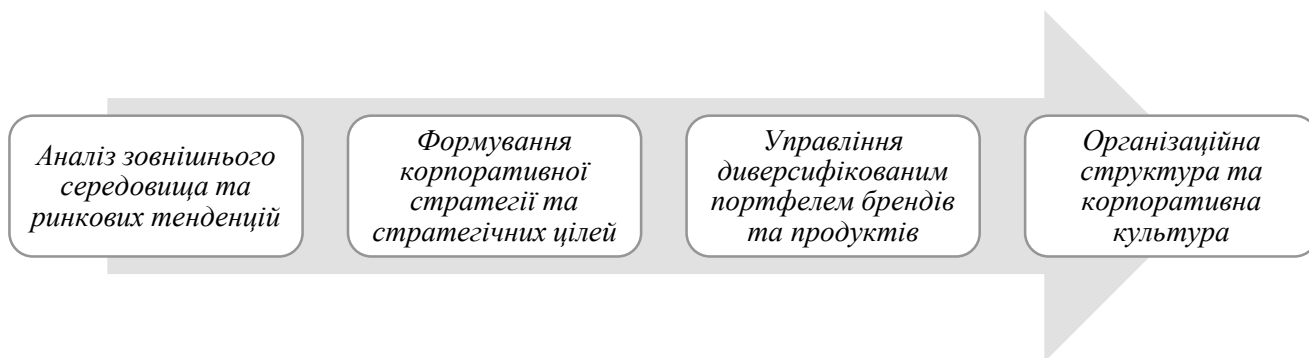


Рис. 2.1. Стратегічне управління міжнародною компанією Nestlé

Джерело: складено автором на основі [2]

Тож, аналіз зовнішнього середовища та ринкових тенденцій є критично важливим для успіху будь-якої великої міжнародної компанії, такої як Nestlé. Ця багатонаціональна корпорація, нині є одним із провідних гравців у галузі харчових продуктів та напоїв у всьому світі. Ключем до її тривалого процвітання є здатність адаптуватися до мінливих умов ринку та задовольняти потреби споживачів у різних куточках планети.

Дослідження глобальних ринків та споживчих тенденцій є першочерговим завданням для Nestlé. Компанія ретельно вивчає демографічні зміни, культурні особливості та споживчі вподобання в різних регіонах світу. Це дозволяє їй розробляти продукти, які відповідають специфічним потребам та смакам місцевого населення. Наприклад, в Азії Nestlé пропонує широкий асортимент локалізованих страв та закусок, адаптованих до місцевої кухні. В Європі та Північній Америці компанія фокусується на здоровому харчуванні та органічній продукції, враховуючи зростаючий попит на такі товари.

Крім того, Nestlé ретельно стежить за змінами в споживчих тенденціях та способі життя. Зростаюча популярність веганства та безлактозної дієти змусила компанію розширити свій асортимент відповідними альтернативами. Посилення акценту на зручності та швидкому харчуванні призвело до появи нових ліній готових страв та снєків. Nestlé також реагує на зростаючу стурбованість споживачів щодо стійкості та екологічності, впроваджуючи ініціативи зі зменшення використання пластику та скорочення вуглецевого сліду.

Аналіз конкурентного середовища та ринкових загроз є іншим ключовим аспектом стратегії Nestlé. Компанія ретельно відстежує дії своїх основних конкурентів, таких як Unilever, PepsiCo та Kraft Heinz, щоб залишатися на крок попереду. Вона аналізує їхні маркетингові кампанії, ціноутворення, інновації продуктів та стратегії виходу на нові ринки. Це дозволяє Nestlé швидко реагувати та адаптувати свої власні стратегії для підтримки конкурентоспроможності.

Крім того, компанія пильно стежить за появою нових гравців на ринку, особливо в галузі здорового харчування та органічних продуктів. Зростаюча популярність місцевих, ремісничих та стартап-брендів створює додаткові виклики для такої великої корпорації, як Nestlé. Щоб протистояти цим загрозам, компанія інвестує в інновації, вдосконалює свої виробничі процеси та шукає можливості для придбання перспективних стартапів.

Вивчення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів є ще одним ключовим аспектом аналізу зовнішнього середовища для Nestlé. Політична нестабільність, торговельні конфлікти та регуляторні зміни можуть мати серйозний вплив на операції компанії в різних країнах. Економічні цикли, коливання валютних курсів та зміни в доходах споживачів можуть вплинути на попит на продукцію Nestlé. Соціальні тенденції, такі як урбанізація, старіння населення та зміна гендерних ролей, також формують споживчі вподобання та моделі купівлі [7].

Технологічні інновації відіграють ключову роль у харчовій промисловості, і Nestlé активно інвестує в дослідження та розробки для підтримки своєї конкурентоспроможності. Компанія працює над вдосконаленням процесів виробництва, упаковки та логістики для підвищення ефективності та скорочення витрат. Крім того, Nestlé активно досліджує нові технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних та Інтернет речей, для поліпшення своїх операцій, маркетингу та обслуговування клієнтів.

Загалом, ретельний аналіз зовнішнього середовища та ринкових тенденцій є життєво важливим для успіху Nestlé на глобальному ринку харчових продуктів та напоїв. Компанія постійно адаптується до змін у споживчих вподобаннях, конкурентному ландшафті, економічних та політичних реаліях, а також технологічних інноваціях. Цей всебічний підхід дозволяє Nestlé залишатися актуальною, релевантною та прибутковою в мінливому світовому середовищі.

Формування корпоративної стратегії та стратегічних цілей є теж критично важливим для успіху будь-якої великої міжнародної компанії, такої як Nestlé. Ця багатонаціональна корпорація, яка діє в галузі харчових продуктів та напоїв, повинна чітко визначити свою місію, бачення та цінності, щоб забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Місія компанії є її основною метою існування та визначає напрямок діяльності. Для Nestlé місія полягає в тому, щоб «розвивати здорове майбутнє» шляхом пропозиції високоякісних, смачних та поживних продуктів для споживачів у всьому світі. Ця місія відображає прагнення компанії сприяти здоровому способу життя та забезпечувати людей необхідними поживними речовинами.

Бачення Nestlé полягає в тому, щоб бути визнаним лідером у галузі харчових продуктів та напоїв, який надихає людей на здоровий спосіб життя та кращий добробут. Компанія прагне досягти цього шляхом постійних інновацій, використання високоякісних інгредієнтів, дотримання найвищих стандартів якості та безпеки, а також прихильності до принципів сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу.

Корпоративні цінності Nestlé відіграють ключову роль у формуванні її корпоративної культури та керівних принципів. Серед основних цінностей компанії - повага до різноманітності, прихильність до високих етичних стандартів, турбота про довкілля, а також наполеглива праця та прагнення до досконалості. Ці цінності покликані надихати співробітників Nestlé та слугувати основою для прийняття рішень у всіх сферах діяльності компанії.

На основі своєї місії, бачення та цінностей Nestlé встановлює стратегічні цілі та пріоритети. Ці цілі можуть варіюватися залежно від поточної ситуації на ринку, технологічних змін та потреб споживачів. Однак серед ключових пріоритетів компанії завжди залишаються розширення присутності на нових ринках, розробка інноваційних продуктів, підвищення ефективності операцій та зміцнення лідерських позицій у сфері сталого розвитку.

Для досягнення цих цілей Nestlé розробляє стратегії диверсифікації, інтернаціоналізації та інновацій. Диверсифікація дозволяє компанії розширювати свій асортимент продукції та виходити на нові ринкові сегменти. Наприклад, Nestlé активно розвиває лінійку здорових продуктів харчування, органічних та веганських альтернатив, відповідаючи на зростаючий попит серед споживачів.

Стратегія інтернаціоналізації передбачає розширення глобальної присутності Nestlé на нових ринках. Компанія активно інвестує в країни, що розвиваються, такі як Китай, Індія та Бразилія, де зростаючий середній клас створює великий потенціал для збільшення попиту на продукцію Nestlé. Водночас компанія зміцнює свої позиції на традиційних ринках, таких як Європа та Північна Америка, пропонуючи інноваційні продукти та покращуючи маркетингові стратегії [10].

Інновації є ключовою стратегією Nestlé для збереження своїх конкурентних переваг. Компанія інвестує значні ресурси в дослідження та розробки, співпрацюючи з провідними науковими установами та стартапами. Метою є створення нових продуктів, які відповідають змінним потребам споживачів, а також вдосконалення виробничих процесів та упаковки для підвищення ефективності та сталого розвитку.

Крім того, Nestlé постійно шукає можливості для зовнішнього зростання шляхом злитті та поглинань. Придбання перспективних брендів та компаній дозволяє Nestlé швидко розширювати свій портфель продукції, отримувати доступ до нових технологій та ринків, а також посилювати свої конкурентні позиції.

Слід зазначити, що формування корпоративної стратегії та стратегічних цілей є неперервним процесом для Nestlé. Компанія постійно переглядає та адаптує свої плани відповідно до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні коливання, регуляторні зміни, технологічні інновації та зміни в споживчих уподобаннях. Гнучкість та готовність до змін є ключовими факторами успіху в динамічному світовому ринку харчових продуктів та напоїв.

Тож, формування корпоративної стратегії та стратегічних цілей є життєво важливим для Nestlé, оскільки воно забезпечує чітке бачення майбутнього розвитку компанії та визначає шляхи для досягнення її амбітних цілей. Ця стратегія базується на глибокому розумінні місії, бачення та цінностей компанії, а також враховує ринкові тенденції, конкурентне середовище та потреби споживачів у всьому світі.

Управління диверсифікованим портфелем брендів та продуктів також є ключовим завданням для такої великої міжнародної компанії, як Nestlé. Ця багатонаціональна корпорація володіє сотнями відомих брендів у галузі харчових продуктів, напоїв, кондитерських виробів, кормів для домашніх тварин та інших категорій. Ефективне керівництво такою широкою лінійкою продуктів вимагає ретельно продуманих стратегій, інновацій та постійної оптимізації [49]

Стратегії управління брендами та репутацією відіграють центральну роль у діяльності Nestlé. Компанія ретельно відстежує та захищає свої бренди, використовуючи комплексний підхід до брендингу та маркетингу. Для кожного бренду розробляється чітка стратегія позиціонування, яка визначає його цільову аудиторію, ключові цінності та диференціюючі фактори. Наприклад, бренд Nespresso позиціонується як преміальний вибір для любителів кави, тоді як бренд Lean Cuisine орієнтований на споживачів, які прагнуть здорового та зручного харчування.

Nestlé приділяє велику увагу захисту репутації своїх брендів. Компанія реалізує масштабні маркетингові кампанії, щоб посилити асоціації брендів із якістю, смаком та інноваціями. Крім того, Nestlé вживає заходів для забезпечення високих стандартів безпеки та якості своєї продукції, уникаючи потенційних ризиків для репутації.

Розробка та впровадження нових продуктів є життєво важливим процесом для Nestlé у підтримці своєї конкурентоспроможності. Компанія витрачає мільярди доларів щороку на дослідження та розробки, співпрацюючи з провідними

науковими установами та стартапами. Метою є створення інноваційних продуктів, які відповідають змінним потребам та вподобанням споживачів у всьому світі.

Nestlé має складну систему розробки нових продуктів, яка включає ретельні дослідження ринку, тестування концепцій, розробку рецептур та упаковки, а також пілотне виробництво та маркетингове тестування. Цей процес забезпечує, що нові продукти відповідають найвищим стандартам якості, смаку та безпеки, перш ніж вони будуть запуснені на ринок.

Крім того, компанія активно шукає нові тенденції та можливості для інновацій. Наприклад, зростаючий попит на здорове харчування та органічні продукти спонукав Nestlé розширити свій асортимент відповідними альтернативами, такими як безлактозні вершки, веганські снеки та збагачені поживними речовинами напої.

Оптимізація асортименту продукції та каналів збуту є ще одним ключовим аспектом управління продуктовим портфелем Nestlé. Компанія постійно переглядає свій асортимент, щоб забезпечити його відповідність потребам споживачів та ринковим тенденціям. Непопулярні або застарілі продукти можуть бути виведені з виробництва, тоді як успішні лінійки можуть бути розширені або оновлені.

Nestlé також адаптує свої канали збуту відповідно до змін у споживчих звичках та технологічному ландшафті. Традиційні канали, такі як роздрібні магазини та супермаркети, залишаються ключовими, але компанія також активно розвиває онлайн-торгівлю та прямі продажі, щоб залишатися доступною для споживачів у різних форматах.

Крім того, Nestlé оптимізує свої виробничі потужності та логістичні операції, щоб забезпечити ефективне постачання продукції на ринки по всьому світу. Компанія постійно інвестує в модернізацію своїх заводів, впроваджує передові технології та вдосконалює ланцюжки постачання, щоб скоротити витрати та підвищити операційну ефективність.

Ще одним ключовим аспектом управління продуктовим портфелем Nestlé є співпраця з роздрібними партнерами. Компанія тісно співпрацює з великими роздрібними мережами, такими як Walmart, Tesco та Carrefour, щоб забезпечити ефективне представлення своїх брендів на полицях магазинів та адаптувати свою продукцію до специфічних потреб різних ринків.

Nestlé також використовує передові аналітичні інструменти та дані про споживачів, щоб краще зрозуміти їхні вподобання та моделі поведінки. Ця інформація допомагає компанії приймати більш обґрунтовані рішення щодо розробки нових продуктів, ціноутворення, упаковки та маркетингових стратегій [41]

Отож, управління диверсифікованим портфелем брендів та продуктів є складним та багатогранним завданням для Nestlé. Компанія повинна ретельно балансувати між збереженням сили своїх іконічних брендів та впровадженням інновацій, щоб залишатися актуальною в мінливому ринковому середовищі. Ефективне управління продуктовим портфелем вимагає стратегічного мислення, глибокого розуміння споживчих тенденцій та безперервних інвестицій в інновації, маркетинг та операційну ефективність.

Організаційна структура та корпоративна культура є фундаментальними елементами успіху будь-якої великої компанії, особливо такої багатонаціональної корпорації, як Nestlé. Ця швейцарська компанія, є одним із провідних гравців у галузі харчових продуктів та напоїв у всьому світі. Її глобальні операції та диверсифікований бізнес вимагають ретельно продуманої організаційної структури, ефективного управління ланцюгами поставок та сильної корпоративної культури, яка об'єднує співробітників навколо спільних цінностей та цілей.

Формування ефективної організаційної структури є ключовим завданням для Nestlé. Компанія має складну матричну структуру, яка поєднує функціональні та географічні підрозділи (рис. 2.2.).

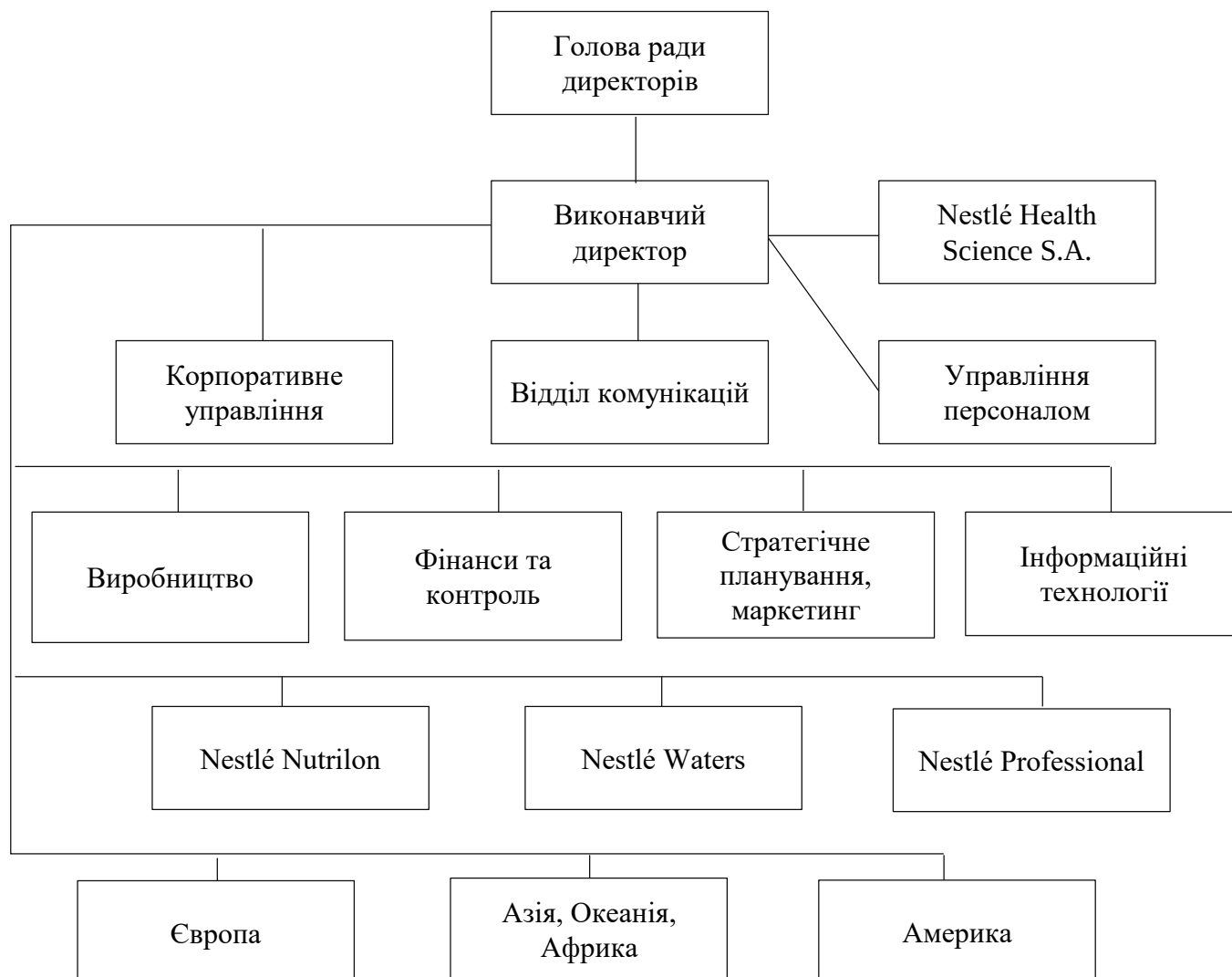


Рис. 2.2. Організаційна структура Nestlé

Джерело: складено автором на основі [6]

На глобальному рівні існують центральні функціональні підрозділи, такі як маркетинг, дослідження та розробки, операції та фінанси. Вони відповідають за встановлення стратегічних напрямків, розробку нових продуктів, управління брендами та забезпечення загальної ефективності.

На регіональному та місцевому рівнях Nestlé має географічні підрозділи, які відповідають за операції в конкретних країнах або регіонах. Ці підрозділи

адаптують глобальні стратегії компанії до місцевих умов, враховуючи культурні, регуляторні та ринкові особливості. Вони також відповідають за налагодження місцевих ланцюгів поставок, управління виробничими потужностями та дистрибуцію продукції.

Така матрична структура дозволяє Nestlé поєднувати переваги централізованого керівництва та стратегічного планування з гнучкістю та адаптивністю регіональних підрозділів. Вона забезпечує ефективний обмін знаннями, передовим досвідом та ресурсами між різними підрозділами, водночас дозволяючи приймати локалізовані рішення, які враховують особливості місцевих ринків [16].

Управління глобальними операціями та ланцюгами поставок є надзвичайно складним завданням для Nestlé. Компанія має сотні виробничих підприємств у більш ніж 80 країнах світу, а також величезну мережу постачальників, дистриб'юторів та роздрібних партнерів. Ефективне управління цією глобальною системою вимагає передових технологій, аналітичних інструментів та ретельного планування.

Nestlé активно інвестує в сучасні системи управління ланцюгами поставок, такі як системи планування ресурсів підприємства (ERP) та рішення для управління транспортною логістикою. Ці системи забезпечують прозорість та відстеження руху товарів, сировини та матеріалів у всьому світі, дозволяючи компанії оптимізувати запаси, скоротити витрати та мінімізувати втрати.

Крім того, Nestlé постійно шукає способи підвищення ефективності своїх виробничих операцій. Компанія впроваджує передові виробничі технології, такі як автоматизація, робототехніка та Інтернет речей (IoT), для оптимізації процесів, зменшення відходів та підвищення якості продукції. Nestlé також активно інвестує в дослідження та розробки нових упаковок, які є більш екологічними та ефективними для транспортування.

Розвиток корпоративної культури та залучення талантів є ще одним ключовим пріоритетом для Nestlé. Компанія прагне створити привабливе та інклюзивне робоче середовище, яке заохочує різноманітність, інновації та постійне навчання. Nestlé має чітко визначені корпоративні цінності, такі як повага, справедливість, відкритість та професіоналізм, які закладають основу для її корпоративної культури.

Для залучення та утримання талановитих співробітників Nestlé пропонує конкурентоспроможні компенсаційні пакети, програми професійного розвитку та можливості для кар'єрного зростання. Компанія активно співпрацює з провідними університетами та бізнес-школами, залучаючи випускників та молодих фахівців на стажування та програми розвитку лідерства.

Nestlé також заохочує внутрішню мобільність та обмін знаннями між різними підрозділами та географічними регіонами. Співробітники мають можливість переміщатися між функціональними областями та країнами, набуваючи цінного досвіду та розширюючи свої перспективи.

Крім того, Nestlé приділяє велику увагу питанням різноманітності та інклюзивності. Компанія прагне створити робоче середовище, де цінуються різні погляди, досвід та культурні особливості. Це допомагає залучати та утримувати талановитих співробітників з різним походженням, що, у свою чергу, сприяє інноваціям та кращому розумінню потреб споживачів у всьому світі.

Загалом, ефективна організаційна структура, ефективне управління глобальними операціями та ланцюгами поставок, а також розвиток сильної корпоративної культури є ключовими факторами успіху для Nestlé. Ця багатонаціональна компанія постійно адаптується до мінливих ринкових умов, інвестує в нові технології та талановитих співробітників, щоб зберегти свої конкурентні переваги та забезпечити стійке зростання у довгостроковій перспективі.

2.2. Управління персоналом у міжнародній компанії Nestlé

Управління персоналом у міжнародній компанії Nestlé є складним та багатограним процесом, який має вирішальне значення для успіху цього світового гіганта харчової промисловості. Як одна з найбільших багатонаціональних корпорацій, Nestlé має величезну робочу силу, що налічує понад 330 000 співробітників у більш ніж 190 країнах світу.

Ефективне управління таким величезним та різноманітним людським капіталом вимагає ретельно продуманих стратегій, політик та процесів, які охоплюють усі аспекти кадрових ресурсів, від набору та розвитку талантів до компенсацій, винагород та корпоративної культури (рис. 2.3).

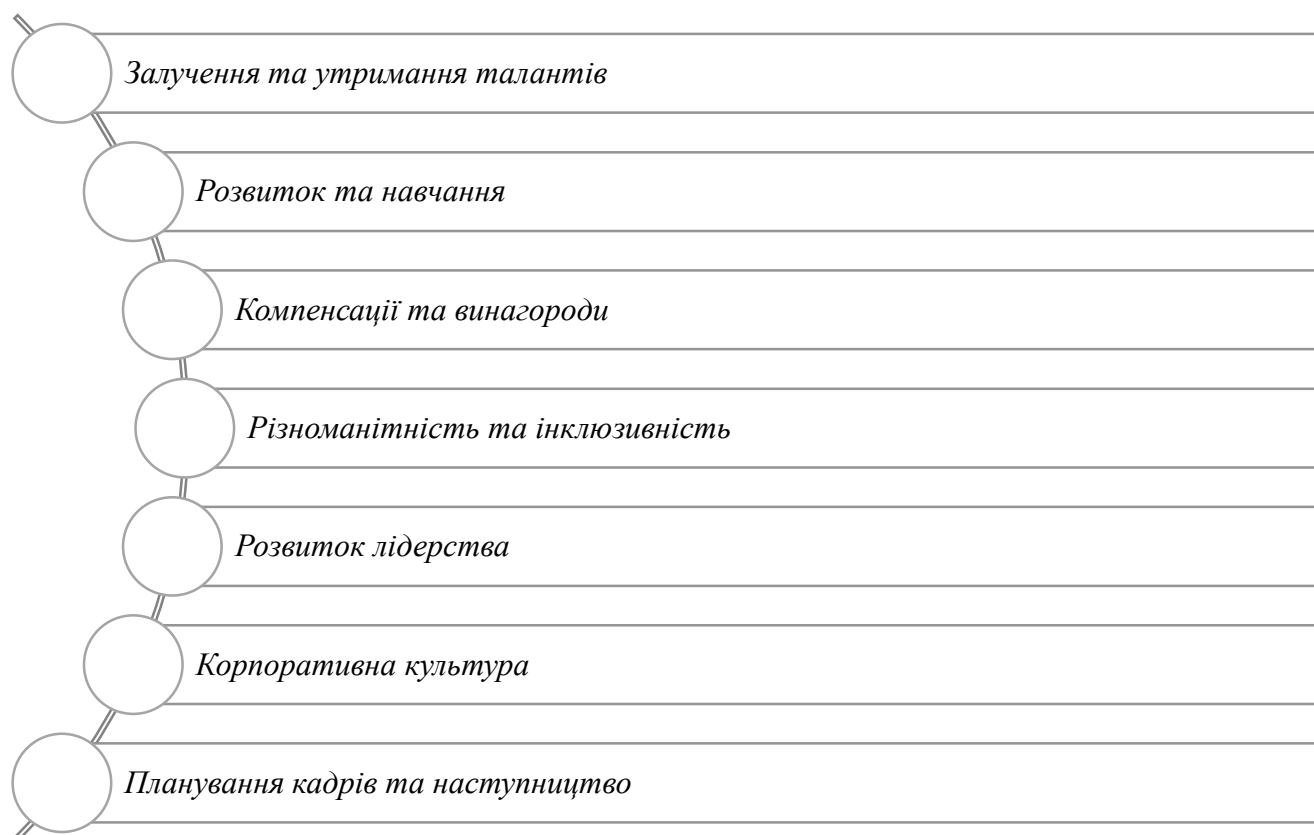


Рис. 2.3. Основні аспекти управління персоналом у Nestlé

Джерело: складено автором на основі [46]

Одним з ключових пріоритетів Nestlé в управлінні персоналом є залучення та утримання талановитих співробітників. Компанія розуміє, що її успіх залежить від здатності приваблювати, розвивати та мотивувати найкращих фахівців у своїй галузі. Для досягнення цієї мети Nestlé має розгалужену програму залучення талантів, що охоплює співпрацю з провідними університетами, рекрутинг на кар'єрних ярмарках, стажування для студентів, а також активне використання соціальних медіа та онлайн-платформ для пошуку кандидатів.

Після залучення талантів Nestlé пропонує всебічні програми розвитку та навчання для своїх співробітників. Компанія має власні навчальні центри та академії лідерства, де працівники можуть отримати необхідні навички та знання для кар'єрного зростання. Крім того, Nestlé активно заохочує обмін знаннями та передовим досвідом між різними підрозділами та географічними регіонами, що дозволяє співробітникам розширювати свої горизонти та набувати цінного міжнародного досвіду [17].

Компенсації та винагороди є ще одним ключовим аспектом управління персоналом у Nestlé. Компанія пропонує конкурентоспроможні компенсаційні пакети, що включають базову заробітну плату, бонуси, пільги та програми заохочення, які відповідають стандартам галузі та місцевим ринкам праці. Nestlé також має програми визнання та винагородження для співробітників, які демонструють видатні досягнення, інноваційність та прихильність корпоративним цінностям.

Крім того, Nestlé приділяє велику увагу питанням різноманітності та інклюзивності в управлінні персоналом. Компанія усвідомлює, що різноманітна робоча сила, яка відображає різні культури, погляди та досвід, є ключовим фактором для інновацій, креативності та кращого розуміння потреб споживачів у всьому світі. Nestlé активно просуває рівні можливості працевлаштування, заохочує залучення жінок та меншин на керівні посади, а також створює інклюзивне робоче середовище, вільне від дискримінації та упереджень.

Розвиток лідерства є ще одним пріоритетом в управлінні персоналом Nestlé. Компанія розуміє, що ефективне лідерство є рушійною силою успіху та сталого зростання. Для цього Nestlé має спеціальні програми розвитку лідерських навичок, навчання менторингу та коучингу, а також програми підготовки майбутніх керівників. Компанія також заохочує внутрішню мобільність та ротацію керівників між різними підрозділами та географічними регіонами, що дозволяє їм набувати різноманітного досвіду та розширювати свої перспективи.

Ще одним ключовим аспектом управління персоналом у Nestlé є формування сильної корпоративної культури, заснованої на спільних цінностях та принципах. Компанія прагне створити середовище, де співробітники поділяють прихильність до якості, інновацій, етичної поведінки та сталого розвитку. Nestlé активно заохочує відкритість, прозорість та обмін ідеями, що сприяє командній роботі, творчості та постійному вдосконаленню.

Для підтримки цієї корпоративної культури Nestlé має чітко визначені кодекси поведінки, політики та процедури, які регулюють різні аспекти трудових відносин, такі як етика бізнесу, конфлікт інтересів, захист прав людини, охорона праці та безпека. Компанія також активно залучає співробітників до ініціатив з корпоративної соціальної відповідальності, таких як програми підтримки місцевих громад, екологічні проекти та благодійні акції.

Нарешті, управління персоналом у Nestlé також включає ефективне планування кадрових ресурсів та наступництва. Компанія ретельно відстежує та прогнозує свої майбутні потреби в талантах, беручи до уваги стратегічні плани зростання, технологічні зміни та демографічні тенденції. Це дозволяє Nestlé вчасно визначати та залучати необхідні навички, а також розробляти плани наступництва для ключових керівних посад, забезпечуючи безперервність лідерства та передачу знань.

Загалом, ефективне управління персоналом є критично важливим для Nestlé як для багатонаціональної компанії, яка прагне залишатися

конкурентоспроможною та успішною на глобальному ринку харчових продуктів та напоїв. Завдяки ретельно продуманим стратегіям залучення талантів, розвитку персоналу, компенсацій та винагород, а також формуванню сильної корпоративної культури, Nestlé створює потужну та високомотивовану робочу силу, яка є рушійною силою інновацій, якості та стійкого зростання компанії у довгостроковій перспективі.

2.3. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції міжнародної компанії Nestlé

Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції є надзвичайно важливою складовою діяльності міжнародної компанії Nestlé. Це глобальний гігант харчової промисловості, який виробляє широкий асортимент продуктів харчування та напоїв, що продаються у більш ніж 190 країнах світу. З такою величезною присутністю на світових ринках, Nestlé усвідомлює критичну важливість підтримання найвищих стандартів якості та конкурентоспроможності своєї продукції [4].

Підхід Nestlé до управління якістю ґрунтується на всеохоплюючій стратегії, яка охоплює кожен етап виробничого ланцюжка – від вибору постачальників сировини до кінцевого пакування та розповсюдження готової продукції (рис. 2.4).

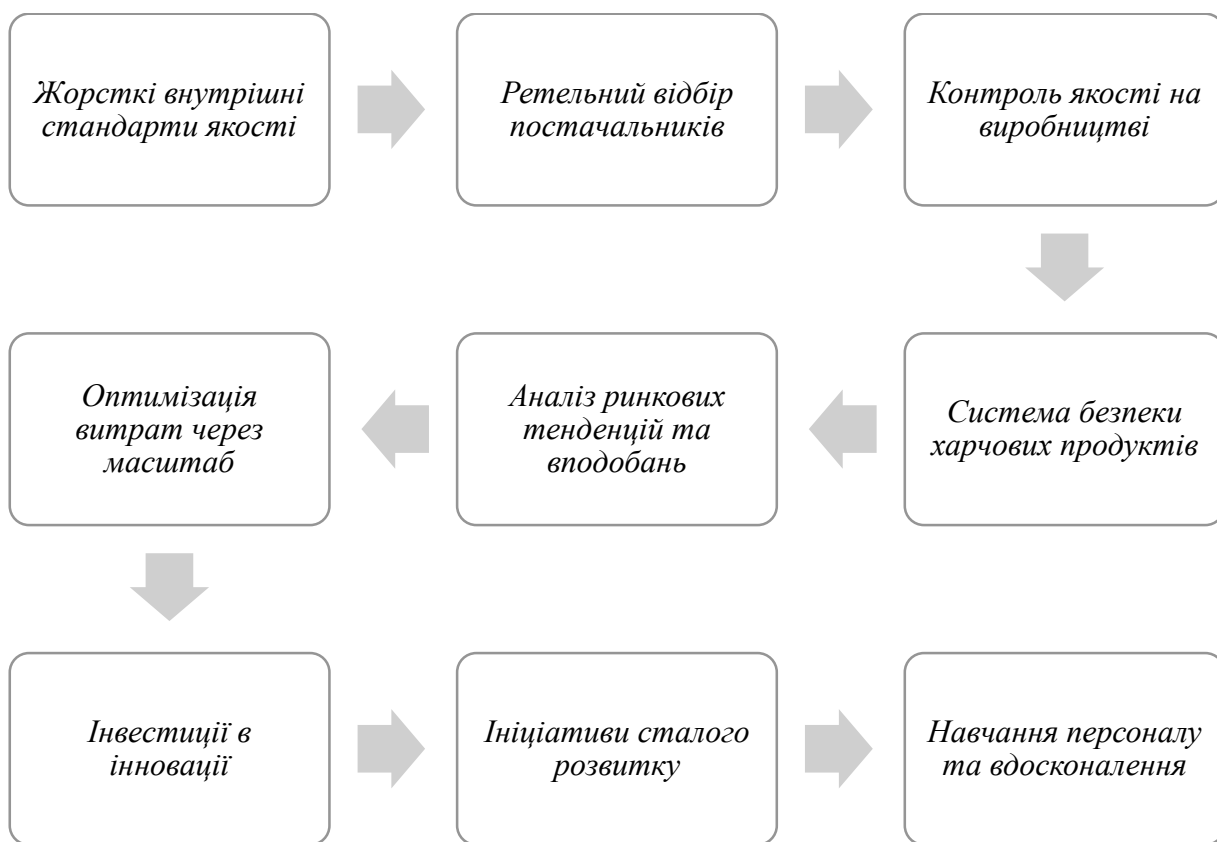


Рис. 2.4. Основні аспекти управління якістю продукції у Nestlé

Джерело: складено автором на основі [16]

Компанія дотримується суворих внутрішніх стандартів якості, які часто перевищують вимоги місцевого та міжнародного законодавства. Ця філософія якості закріплена в корпоративній культурі Nestlé та є невід'ємною частиною її операційної діяльності.

Nestlé працює з ретельно відібраними постачальниками сировини, які повинні відповідати жорстким критеріям якості та стійкості. Компанія здійснює ретельний моніторинг та аудит своїх постачальників, щоб гарантувати, що всі інгредієнти та матеріали відповідають найвищим стандартам. Nestlé також співпрацює з постачальниками, щоб покращити їхні виробничі практики та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище.

На власних виробничих потужностях Nestlé застосовує передові технології та системи контролю якості. Компанія інвестує значні кошти в дослідження та розробки, щоб удосконалювати свої продукти та виробничі процеси. Усі виробничі лінії проходять ретельні перевірки та тестування, а кожна партія продукції піддається суворому контролю якості перед відвантаженням.

Nestlé також приділяє велику увагу безпеці харчових продуктів. Компанія розробила комплексну систему управління безпекою харчових продуктів, яка відповідає міжнародним стандартам та кращим практикам галузі. Ця система охоплює всі аспекти виробництва, включаючи гігієну, контроль температури, упаковку та зберігання, щоб мінімізувати ризики для здоров'я споживачів.

Крім того, Nestlé активно працює над підвищенням конкурентоспроможності своєї продукції. Компанія постійно аналізує ринкові тенденції та вподобання споживачів, щоб розробляти нові продукти та вдосконалювати існуючі. Nestlé інвестує значні кошти в маркетингові дослідження та просування своїх брендів, щоб зміцнити лояльність споживачів та залишатися на передових позиціях на ринку.

Одним із ключових факторів конкурентоспроможності Nestlé є її глобальна присутність та масштаб операцій. Компанія може ефективно розподіляти ресурси та оптимізувати витрати завдяки своїй розгалуженій мережі виробничих потужностей, логістичних центрів та каналів розповсюдження по всьому світу. Це дозволяє Nestlé пропонувати високоякісні продукти за конкурентними цінами.

Окрім цього, Nestlé активно просуває інновації у своїй діяльності. Компанія постійно досліджує нові інгредієнти, технології та упаковку, щоб створювати унікальні та диференційовані продукти, які відповідають змінним потребам споживачів. Nestlé також співпрацює з науковими установами та стартапами, щоб залишатися на передовій інноваційних розробок у харчовій промисловості.

Nestlé усвідомлює важливість сталого розвитку та соціальної відповідальності у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності.

Компанія впроваджує ініціативи зі зменшення впливу на навколишнє середовище, раціонального використання ресурсів та підтримки місцевих громад. Це не лише відповідає етичним принципам Nestlé, але й підвищує довіру споживачів та репутацію бренду.

Нарешті, Nestlé приділяє значну увагу навчанню та розвитку свого персоналу. Компанія інвестує в програми підготовки та навчання своїх працівників, щоб забезпечити їхню високу кваліфікацію та відданість принципам якості. Nestlé також заохочує культуру безперервного вдосконалення, де працівники можуть вносити пропозиції та ідеї щодо покращення процесів та продуктів.

Загалом, управління якістю та конкурентоспроможністю продукції є невід'ємною частиною стратегії та операційної діяльності Nestlé. Ця міжнародна компанія усвідомлює, що висока якість, безпека та задоволення потреб споживачів є ключовими факторами успіху в умовах жорсткої конкуренції на глобальних ринках. Завдяки своїм комплексним підходам, інвестиціям та інноваціям, Nestlé залишається лідером у харчовій промисловості, пропонуючи споживачам по всьому світу високоякісні та конкурентоспроможні продукти.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОМПАНІЄЮ

3.1. Впровадження сучасних інформаційних технологій в управління міжнародною компанією

Впровадження сучасних інформаційних технологій в управління міжнародною компанією є критично важливим для забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та стійкого зростання. Цю тему можна поділити на три умовних підпункти, які охоплюють різні аспекти використання інформаційних технологій у міжнародному бізнесі (рис. 3.1.):

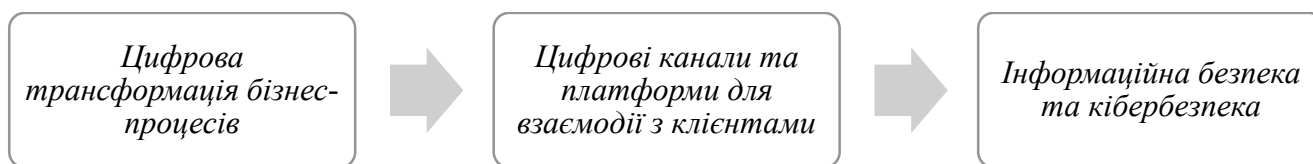


Рис. 3.1. Аспекти впровадження інформаційних технологій у міжнародному бізнесі

Джерело: складено автором на основі [41]

Цифрова трансформація бізнес-процесів є ключовим пріоритетом для міжнародних компаній, які прагнуть підвищити ефективність, скоротити витрати та забезпечити стійке зростання в умовах жорсткої конкуренції та мінливого ринкового середовища. Впровадження передових інформаційних систем та технологій дозволяє таким компаніям оптимізувати свої основні бізнес-процеси, від управління ланцюгами поставок до виробництва, логістики, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), управління людськими ресурсами та фінансами.

Однією з ключових технологій, що лежить в основі цифрової трансформації бізнес-процесів, є хмарні обчислення. Міжнародні компанії все частіше переносять свої корпоративні додатки та системи в хмарні середовища, що забезпечує більшу гнучкість, масштабованість та економію витрат. Хмарні рішення дозволяють компаніям швидко розгортати нові додатки та послуги, а також легко масштабувати ресурси відповідно до потреб бізнесу. Це особливо важливо для міжнародних операцій, де потрібно забезпечити безперебійну роботу та доступність систем у різних географічних регіонах.

Велика перевага використання хмарних технологій полягає в можливості отримувати доступ до потужних обчислювальних ресурсів та аналітичних інструментів, які раніше були доступні лише великим організаціям з величезними ІТ-бюджетами. Завдяки хмарним сервісам навіть невеликі міжнародні компанії можуть використовувати передові аналітичні рішення для аналізу великих даних, що дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення на основі глибокого розуміння своїх клієнтів, ринків та операцій.

Аналітика великих даних відіграє ключову роль у цифровій трансформації бізнес-процесів. Міжнародні компанії генерують величезні обсяги даних із різноманітних джерел, включаючи операційні системи, веб-сайти, соціальні медіа та Інтернет речей (IoT). Використовуючи передові аналітичні інструменти та алгоритми машинного навчання, ці компанії можуть виявляти приховані закономірності та тенденції в своїх даних, що дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення та передбачати майбутні тенденції.

Наприклад, аналітика великих даних може допомогти оптимізувати управління ланцюгами поставок шляхом аналізу історичних даних про попит, запаси, транспортування та інші ключові показники. Це дозволяє компаніям передбачати коливання попиту, мінімізувати запаси та скоротити витрати на логістику. Аналітика даних також відіграє важливу роль у виробництві,

допомагаючи компаніям виявляти ефективні шляхи оптимізації процесів, зменшення відходів та підвищення якості продукції.

Інтернет речей (IoT) є ще однією трансформаційною технологією, яка змінює спосіб ведення бізнесу міжнародними компаніями. Підключені пристрої та датчики збирають величезні обсяги даних про стан обладнання, умови навколишнього середовища, рівні запасів та інші важливі параметри. Ці дані можна аналізувати в режимі реального часу, щоб виявляти потенційні проблеми та вживати запобіжних заходів до їх виникнення. Наприклад, датчики IoT на виробничих лініях можуть відстежувати продуктивність обладнання та сповіщати про необхідність обслуговування, що допомагає запобігати дорогим простоям і зменшує ризик браку продукції [44]

Автоматизація робочих процесів є ще одним ключовим компонентом цифрової трансформації бізнес-процесів. Міжнародні компанії впроваджують рішення для автоматизації повторюваних завдань та процесів, таких як обробка замовлень, узгодження рахунків, управління закупівлями та інші адміністративні завдання. Автоматизація дозволяє скоротити витрати на робочу силу, підвищити продуктивність та зменшити ризик помилок, пов'язаних із людським фактором.

Цифрова трансформація також охоплює управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Сучасні системи CRM дозволяють міжнародним компаніям збирати, аналізувати та використовувати дані про клієнтів для покращення обслуговування, персоналізації взаємодії та підвищення лояльності клієнтів. Завдяки інтеграції з іншими системами, такими як електронна комерція, соціальні медіа та аналітика, системи CRM забезпечують цілісний погляд на клієнтів та дозволяють компаніям ефективно керувати всім циклом взаємодії з ними.

Цифрова трансформація також торкається управління людськими ресурсами та фінансами. Сучасні HR-системи допомагають міжнародним компаніям ефективно керувати своїми глобальними талантами, відстежувати продуктивність та розвиток співробітників, а також забезпечувати дотримання нормативних вимог

у різних юрисдикціях. У сфері фінансів цифрові технології, такі як хмарні обчислення та аналітика даних, дозволяють компаніям автоматизувати фінансові процеси, покращити прогнозування та звітність, а також ефективно керувати ризиками та дотримуватися нормативних вимог.

В цілому, цифрова трансформація бізнес-процесів є невід'ємною частиною стратегії міжнародних компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стійке зростання в сучасному динамічному діловому середовищі. Впровадження передових інформаційних технологій, таких як хмарні обчислення, аналітика великих даних, Інтернет речей та автоматизація процесів, дозволяє цим компаніям підвищувати ефективність, скорочувати витрати, покращувати прийняття рішень та надавати кращий досвід для своїх клієнтів. Проте успіх цифрової трансформації залежить не лише від технологій, але й від готовності організації до змін, навчання персоналу та розробки ефективних стратегій управління даними та цифровими ініціативами.

Цифрові канали та платформи для взаємодії з клієнтами стали невід'ємною частиною стратегії міжнародних компаній у сучасному діловому світі. Зі зростанням популярності Інтернету, мобільних пристроїв та соціальних медіа, споживачі все частіше очікують зручних, персоналізованих та безперервних взаємодій з брендами, незалежно від їхнього місцезнаходження. Для міжнародних компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та задовольняти потреби клієнтів у різних країнах і культурах, впровадження цифрових каналів взаємодії є життєво важливим.

Однією з ключових цифрових платформ для міжнародних компаній є електронна комерція. Інтернет-магазини дозволяють компаніям продавати свої товари та послуги клієнтам по всьому світу, долаючи географічні бар'єри та розширюючи свою присутність на нових ринках. Успішні міжнародні електронні платформи торгівлі, такі як Amazon, Alibaba та eBay, демонструють величезний потенціал електронної комерції для глобальних компаній. Проте створення

ефективного інтернет-магазину вимагає ретельного планування та розуміння особливостей різних ринків, включаючи культурні відмінності, оплату, вимоги до доставки та місцеві нормативні вимоги.

Мобільні додатки стали ще одним важливим цифровим каналом для взаємодії з клієнтами. Із зростанням кількості смартфонів та планшетів по всьому світу, споживачі очікують мати доступ до продуктів, послуг та інформації брендів у будь-який час і в будь-якому місці. Добре розроблені мобільні додатки можуть забезпечити персоналізований, зручний та безперервний досвід для клієнтів, дозволяючи їм переглядати продукти, здійснювати покупки, відстежувати замовлення, отримувати підтримку та взаємодіяти з брендом у будь-який зручний для них час [39]

Однак розробка якісного мобільного додатка для міжнародної аудиторії є складним завданням. Компаніям необхідно враховувати різні операційні системи, розміри екранів, мовні вимоги та культурні чутливості. Крім того, мобільні додатки повинні бути тісно інтегровані з іншими цифровими платформами компанії, такими як електронна комерція, соціальні медіа та системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), щоб забезпечити безперервний досвід для клієнтів.

Соціальні медіа стали потужним інструментом для міжнародних компаній у залученні клієнтів, просуванні своїх брендів та взаємодії зі споживачами. Платформи, такі як Facebook, Twitter, Instagram і LinkedIn, мають мільйони активних користувачів по всьому світу, що робить їх ідеальними каналами для охоплення широкої аудиторії. Міжнародні компанії можуть використовувати соціальні медіа для створення контенту, залучення аудиторії, просування продуктів та послуг, а також для отримання цінного зворотного зв'язку від клієнтів.

Однак ефективне використання соціальних медіа вимагає ретельної стратегії та розуміння особливостей різних платформ та аудиторій. Компаніям необхідно адаптувати свій контент та підхід до конкретних ринків, культур та вподобань

користувачів. Крім того, вони повинні постійно відстежувати тенденції та залишатися актуальними, оскільки соціальні медіа швидко розвиваються.

Цифровий маркетинг є ще одним ключовим компонентом стратегії взаємодії з клієнтами для міжнародних компаній. Цифрові маркетингові кампанії, такі як пошукова оптимізація (SEO), реклама в пошукових системах (PPC), маркетинг у соціальних медіа та електронна пошта, дозволяють компаніям цілеспрямовано залучати потенційних клієнтів у різних регіонах світу. Завдяки використанню аналітики та персоналізації, цифрові маркетингові зусилля можуть бути ретельно налаштовані для конкретних сегментів аудиторії та індивідуальних клієнтів, що підвищує їхню ефективність та окупність інвестицій.

Одним із ключових переваг цифрових каналів та платформ є здатність збирати та аналізувати дані про клієнтів. Кожна взаємодія клієнта з цифровими каналами компанії, від переглядів веб-сайтів до покупок у мобільних додатках та взаємодій у соціальних медіа, генерує цінні дані про їхні вподобання, поведінку та шляхи прийняття рішень. Використовуючи аналітику даних та машинне навчання, міжнародні компанії можуть виявляти приховані тенденції та закономірності, що дозволяє їм краще зрозуміти своїх клієнтів і надавати більш персоналізований та відповідний досвід [6]

Крім того, дані про клієнтів можуть бути використані для розробки ефективних стратегій залучення та утримання клієнтів. Наприклад, компанії можуть використовувати персоналізовані маркетингові кампанії, щоб залучати клієнтів на основі їхніх інтересів та минулої поведінки. Вони також можуть впроваджувати програми лояльності та персоналізовані пропозиції для утримання існуючих клієнтів.

Проте успішне впровадження цифрових каналів та платформ для взаємодії з клієнтами вимагає не лише технологічних рішень, а й організаційних змін та навчання персоналу. Компаніям необхідно розробити всеохоплюючу стратегію цифрової взаємодії з клієнтами, яка об'єднує різні канали та забезпечує

безперервний та персоналізований досвід. Вони також повинні приділяти увагу питанням безпеки даних, конфіденційності та відповідності нормативним вимогам, особливо у контексті міжнародних операцій із різними правовими режимами.

Загалом, цифрові канали та платформи для взаємодії з клієнтами відіграють ключову роль у забезпеченні успіху міжнародних компаній у сучасному цифровому світі. Електронна комерція, мобільні додатки, соціальні медіа та цифровий маркетинг дозволяють компаніям ефективно залучати та взаємодіяти з клієнтами по всьому світу, надавати персоналізований досвід та збирати цінні дані для вдосконалення своїх продуктів, послуг та стратегій. Проте успіх вимагає ретельного планування, розуміння різних ринків та культур, а також постійного вдосконалення та адаптації до мінливих тенденцій та очікувань споживачів.

Інформаційна безпека та кібербезпека є критично важливими аспектами для міжнародних компаній, які ведуть бізнес у різних юрисдикціях та мають складні мережеві інфраструктури і системи. У сучасному цифровому світі, де дані стали найціннішим активом, захист конфіденційної інформації, інтелектуальної власності та особистих даних клієнтів і співробітників є пріоритетним завданням [28]

Одним із ключових заходів у сфері інформаційної безпеки є впровадження дієвих політик і процедур захисту даних. Це включає розробку чітких правил і протоколів для збору, зберігання, обробки та передачі конфіденційної інформації. Компанії повинні впровадити принципи «мінімальної достатності» та «розумного використання» для забезпечення того, щоб дані збиралися лише в необхідному обсязі і використовувалися лише для законних ділових цілей.

Крім того, важливо забезпечити належні заходи контролю доступу до систем і даних. Це може включати використання багаторівневої автентифікації, таких як паролі, смарт-картки або біометричні дані, а також впровадження принципу "найменших привілеїв", за якого користувачі отримують лише ті дозволи, які є абсолютно необхідними для виконання їхніх посадових обов'язків.

Шифрування даних є ще одним ключовим елементом інформаційної безпеки. Компанії повинні використовувати надійні алгоритми шифрування для захисту даних у спокої, під час передачі та в хмарних сховищах. Це включає шифрування жорстких дисків, резервних копій, електронної пошти та інших конфіденційних комунікацій.

Нагляд за загрозами та моніторинг безпеки є невід'ємною частиною стратегії кібербезпеки компанії. Це включає використання спеціалізованих інструментів і технологій для виявлення та реагування на потенційні кіберзагрози, такі як шкідливе програмне забезпечення, фішингові атаки, зловмисні вторгнення тощо. Регулярний моніторинг мережевої активності, періодичні тести на проникнення та аналіз вразливостей можуть допомогти компаніям виявляти та усувати слабкі місця до того, як зловмисники зможуть їх експлуатувати.

Управління ризиками кібербезпеки є важливим аспектом для міжнародних компаній, оскільки вони стикаються з різними регуляторними вимогами та стандартами в різних юрисдикціях. Компанії повинні провести ретельну оцінку ризиків та розробити стратегії пом'якшення ризиків, які відповідають їхнім конкретним бізнес-потребам і вимогам різних нормативних актів.

Дотримання нормативних вимог та галузевих стандартів є обов'язковим для міжнародних компаній. Деякі з ключових регулятивних актів, що стосуються інформаційної безпеки та кібербезпеки, включають Загальний регламент захисту даних (GDPR) в Європейському Союзі, Закон про портативність та відповідальність у галузі медичного страхування (HIPAA) у США, Платіжну директиву (PSD2) та багато інших.

Компанії також повинні впроваджувати визнані галузеві стандарти безпеки, такі як ISO 27001, NIST Cybersecurity Framework або стандарти Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS) для організацій, що обробляють платіжні картки. Ці стандарти надають чіткі вказівки та рекомендації щодо належних засобів

контролю безпеки, процесів управління ризиками та вимог до аудиту та моніторингу.

Крім технічних аспектів, важливо також забезпечити належну підготовку та навчання співробітників з питань інформаційної безпеки та кібербезпеки. Людський фактор часто є найслабшою ланкою в захисті даних, тому підвищення обізнаності щодо потенційних загроз, безпечного поводження з конфіденційною інформацією та дотримання політик і процедур безпеки є критично важливим для мінімізації ризиків.

Нарешті, міжнародні компанії повинні розробити всебічні плани реагування на інциденти кібербезпеки та стратегії відновлення після збоїв. Ці плани повинні визначати чіткі ролі та обов'язки, процедури повідомлення та ескалації, а також стратегії пом'якшення наслідків і відновлення операцій після кібератаки або порушення даних.

Підсумовуючи, інформаційна безпека та кібербезпека є надзвичайно важливими питаннями для міжнародних компаній, що працюють у різних юрисдикціях. Впровадження ефективних заходів захисту даних, систем контролю доступу, шифрування, моніторингу загроз, управління ризиками та дотримання нормативних вимог є необхідним для забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності критично важливих даних і систем. Це вимагає комплексного підходу, що охоплює технічні, процесуальні та організаційні аспекти, а також постійного вдосконалення та адаптації до мінливого ландшафту кіберзагроз.

3.2. Формування ефективної організаційної структури управління міжнародною компанією

Формування ефективної організаційної структури управління є критично важливим для успіху міжнародної компанії. Організаційна структура визначає спосіб, у який компанія розподіляє повноваження, відповідальність та ресурси, а

також формує комунікаційні потоки та процеси прийняття рішень. Для міжнародних компаній, які ведуть бізнес у різних країнах і культурних середовищах, вибір правильної організаційної структури є особливо складним завданням.

Перш ніж розглядати конкретні типи організаційних структур, важливо зрозуміти ключові чинники, які впливають на формування ефективної структури управління міжнародною компанією (рис. 3.2).

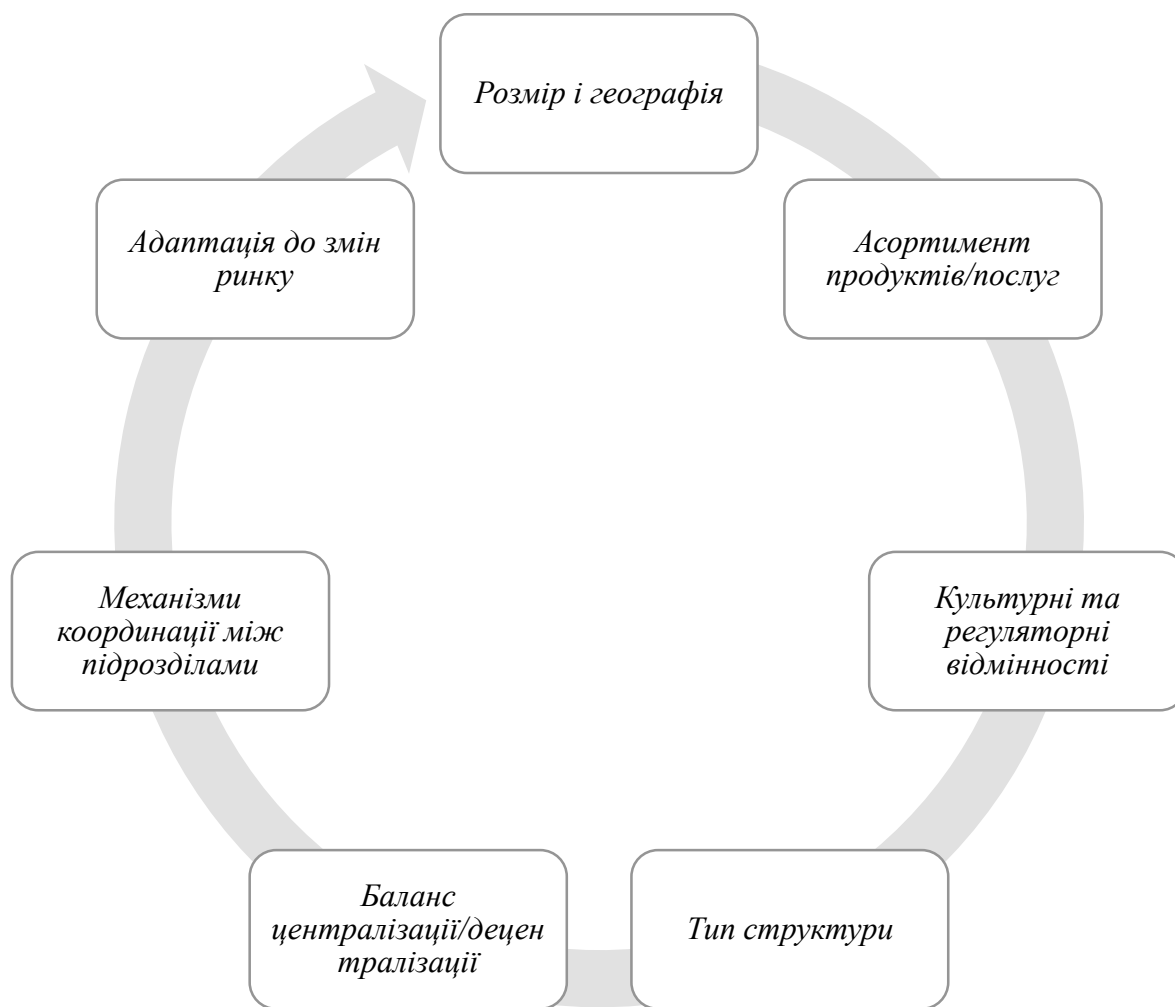


Рис. 3.2. Основні чинники, що впливають на формування ефективної структури управління міжнародною компанією

Джерело: складено автором на основі [7]

По-перше, розмір та географічне розташування компанії відіграють важливу роль. Великі компанії з численними відділеннями у різних країнах, ймовірно, потребуватимуть більш децентралізованої та складної структури, ніж невеликі компанії, що працюють лише на кількох ринках.

По-друге, різноманітність продуктів та послуг, які пропонує компанія, також має вплив на структуру управління. Компанії з широким асортиментом продуктів або послуг можуть розглянути можливість організації за продуктовими лініями або бізнес-підрозділами, щоб забезпечити належну спеціалізацію та ефективність.

Крім того, культурні та регуляторні відмінності між країнами, в яких компанія веде бізнес, є ще одним важливим чинником. Компанії повинні адаптувати свою структуру управління до місцевих культурних норм, традицій та правових вимог, щоб забезпечити ефективне функціонування та дотримання місцевих законів і правил [17]

Розглянемо деякі з основних типів організаційних структур, які можуть бути застосовані міжнародними компаніями:

1) Функціональна структура. Цей тип структури організовує компанію за функціональними областями, такими як виробництво, маркетинг, фінанси, людські ресурси тощо. Кожен функціональний підрозділ має свою ієрархію та звітує перед вищим керівництвом. Функціональна структура забезпечує чітку спеціалізацію та координацію у межах кожної функції, але може призвести до недостатньої співпраці між різними підрозділами та повільної реакції на зміни ринку.

2) Продуктова структура. В цій структурі компанія організована за продуктовими лініями або групами продуктів. Кожен продуктивний підрозділ має власні функціональні групи, такі як виробництво, маркетинг і продаж для свого конкретного продукту або групи продуктів. Ця структура сприяє тісній інтеграції та координації зусиль для кожного продукту, але може призвести до дублювання ресурсів і недостатньої ефективності у великих компаніях.

3) Географічна (регіональна) структура. Міжнародні компанії можуть організувати свою діяльність за географічними регіонами або країнами. Кожен регіональний підрозділ має власну ієрархію та повноваження у межах свого регіону. Ця структура дозволяє компаніям адаптуватися до місцевих умов і культурних особливостей, але може призвести до недостатньої координації та дублювання зусиль між регіонами.

4) Матрична структура. Матрична структура поєднує функціональну та продуктову (або регіональну) структури. Співробітники звітують як перед функціональними керівниками, так і перед керівниками продуктових або регіональних підрозділів. Ця структура сприяє ефективній координації та обміну ресурсами між різними підрозділами, але може призвести до конфліктів повноважень та відповідальності.

5) Мережева структура. У мережевій структурі компанія складається з невеликих, гнучких команд або підрозділів, які взаємодіють між собою та із зовнішніми партнерами за допомогою горизонтальних зв'язків. Ця структура заохочує співпрацю, інновації та швидку адаптацію до змін, але може бути складною в управлінні та забезпеченні узгодженості [24]

6) Проектна структура. Ця структура використовується для управління конкретними проектами або ініціативами. Кожен проект має власну команду, що складається з фахівців різних функціональних областей. Проектна структура сприяє ефективній координації та зосередженню на конкретних цілях, але може бути менш ефективною для постійних операцій.

Слід зазначити, що більшість міжнародних компаній використовують гібридні структури, які поєднують декілька типів організаційних структур, щоб забезпечити необхідну гнучкість та адаптивність. Наприклад, компанія може мати функціональну структуру на глобальному рівні, продуктові лінії на регіональному рівні та проектні команди для специфічних ініціатив або завдань.

Крім вибору відповідної організаційної структури, міжнародним компаніям також необхідно вирішити питання централізації та децентралізації повноважень. Централізована структура передбачає, що більшість рішень приймаються на вищому рівні керівництва, тоді як децентралізована структура делегує більше повноважень і відповідальності місцевим або регіональним підрозділам.

Децентралізація може забезпечити більшу гнучкість та адаптивність до місцевих умов, але також може призвести до недостатньої координації та узгодженості між підрозділами. З іншого боку, надмірна централізація може сповільнити процес прийняття рішень та обмежити можливості для місцевої ініціативи та інновацій [22]

Ефективна організаційна структура управління міжнародною компанією повинна забезпечувати баланс між централізацією та децентралізацією, враховуючи специфіку бізнесу, культурні та регуляторні особливості різних ринків. Компанії можуть використовувати різні механізми для досягнення цього балансу, такі як створення глобальних центрів компетенцій, впровадження корпоративних політик та стандартів, а також забезпечення ефективної комунікації та обміну знаннями між підрозділами.

Нарешті, варто відзначити, що формування ефективної організаційної структури управління є динамічним процесом, який вимагає постійного моніторингу, оцінки та адаптації до мінливих умов ринку, технологій та конкурентного середовища. Міжнародні компанії повинні бути готові переглядати та вдосконалювати свої структури управління, щоб забезпечити максимальну ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність на глобальному ринку.

ВИСНОВКИ

Nestlé — одна з найбільших і найуспішніших міжнародних компаній в усьому світі. Вона діє у величезній кількості країн і має розгалужену структуру управління, яка забезпечує ефективну роботу підприємства в глобальному масштабі. Для успішного управління такою масштабною міжнародною корпорацією, Nestlé використовує широкий спектр сучасних методів та практик менеджменту.

Ключова стратегія Nestlé полягає в поєднанні централізованого глобального управління і делегування значних повноважень місцевим підрозділам і філіям у різних країнах світу. З одного боку, компанія має потужний центральний штаб, який забезпечує єдине бачення, цілі та стратегію для всієї корпорації. Саме тут розробляються основні напрямки розвитку бізнесу, ключові інновації, маркетингові кампанії та підходи до управління персоналом. Це дозволяє Nestlé бути єдиним цілим, незважаючи на величезні географічні масштаби своєї діяльності.

З іншого боку, Nestlé надає значну автономію місцевим підрозділам у різних країнах, дозволяючи їм адаптувати свою діяльність до специфіки місцевих ринків, культури, споживчих переваг і регуляторних вимог. Місцеві філії самостійно здійснюють виробництво, збут, маркетинг, найм персоналу та інші операційні функції, що дозволяє їм бути ближчими до своїх споживачів та більш гнучкими. Водночас, ця децентралізація збалансована чіткою системою стандартів, політик і процедур, які визначаються центральним офісом Nestlé.

Така структура управління забезпечує Nestlé поєднання переваг централізації та децентралізації. Компанія користується перевагами економії від масштабу, єдиних процесів і стратегій, а також можливістю обмінюватися знаннями та досвідом між різними підрозділами. В той же час, автономія місцевих філій допомагає бути ближчими до споживачів і більш ефективно адаптуватися до місцевих умов.

Одним з ключових сучасних методів управління, який використовує Nestlé, є впровадження концепції бережливого виробництва (lean manufacturing) на своїх заводах у всьому світі. Ця філософія передбачає постійну оптимізацію виробничих процесів з метою скорочення відходів, підвищення якості та зниження витрат. Нестле активно залучає своїх працівників до вдосконалення операційних процесів через ініціативи з постійного вдосконалення, такі як методика «кайдзен». Це дозволяє компанії бути більш ефективною та конкурентоспроможною в масштабах усього свого глобального виробництва.

Nestlé також широко використовує сучасні інформаційні технології та цифрові інструменти для підвищення ефективності управління на всіх рівнях. Наприклад, компанія впровадила потужні ERP-системи для інтегрованого управління всіма бізнес-процесами від закупівель до виробництва, збуту та фінансів. Це забезпечує прозорість, контроль і оптимізацію операцій у режимі реального часу. Нестле також використовує аналітичні інструменти великих даних (big data) для глибокого аналізу споживчої поведінки та трендів на ринку, що допомагає приймати більш обґрунтовані стратегічні та операційні рішення.

Управління персоналом у Nestlé також базується на передових методиках. Компанія сильно фокусується на залученні та розвитку талантів, пропонуючи амбітні програми навчання та кар'єрного зростання для своїх співробітників. Культура Nestlé сильно орієнтована на результати, інновації та безперервне вдосконалення. Водночас, компанія приділяє велику увагу створенню позитивного робочого середовища, можливостей для балансу між робочим і особистим життям, різноманітності й інклюзивності. Nestlé також використовує сучасні методи мотивації персоналу, такі як системи преміювання та компенсацій, пов'язані з індивідуальними та груповими показниками ефективності.

Окрім внутрішніх процесів, Nestlé застосовує передові підходи і у взаємодії з зовнішнім середовищем. Компанія розвиває міцні партнерські стосунки з постачальниками, активно залучаючи їх до спільних ініціатив зі сталого розвитку

та удосконалення ланцюгів поставок. Nestlé співпрацює з науково-дослідними установами, фінансуючи інноваційні розробки в галузі харчових технологій, нутриціології та сільського господарства. Компанія також інвестує значні кошти в соціально-відповідальні проекти на підтримку місцевих громад у країнах своєї присутності.

З точки зору стратегічного управління, Nestlé використовує сучасний портфельний підхід. Компанія постійно аналізує і диверсифікує свій продуктовий портфель, виділяючи пріоритетні стратегічні напрямки для інвестицій і розвитку, а також оптимізуючи склад брендів шляхом продажу непрофільних активів. Великим пріоритетом для Nestlé є здорове харчування, безпечність продуктів та розробка функціональних харчових добавок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Ми прагнемо дати команді відчуття впевненості в умовах невизначеності». HR-директорка українського Nestlé розповіла, як змінилася кадрова політика компанії за останній рік – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/company/mi-pragnemo-dati-komandi-vidchuttya-vpevnenosti-v-umovakh-neviznachenosti-hr-direktorka-ukrainskogo-nestle-rozpovila-yak-zminilasya-kadrova-politika-kompanii-za-ostanniy-rik-21042023-13095> (дата звернення: 27.05.2024).
2. Nestle. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1419-nestle> (дата звернення: 27.05.2024).
3. Ахновська І. О., Душак А. В. Науково-методичні підходи до визначення сутності поняття «розвиток». Збірник матеріалів міжнародної наукової конференції «Гальчинські читання» (Київ, 2 листопада 2023 р.). 2023. URL: <https://doi.org/10.53679/niss-confproceed.2023.01> (дата звернення: 27.05.2024).
4. Бізнес-модель підприємства: визначення, еволюція, класифікація. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5432945/> дата звернення: 22.12.2023)
5. Бізнес-модель: види, побудови. Оціночна компанія Перето. URL: <https://pareto.com.ua/ua/blog/biznes-model-vidi-pobudovi/> (дата звернення: 22.12.2023).
6. Бізнес-модель: що це таке, її основні види і як вибрати оптимальну. AG Marketing. URL: <https://ag.marketing/blog/biznes-model-vidi/> (дата звернення: 22.12.2023).
7. Бодачук М.С. Можливості та ризики для малих та середніх підприємств в контексті цифрових платформ. 2021. С. 4–13. URL: <https://doi.org/10.32750/2021-0101> (дата звернення: 27.11.2023).

8. Бондарук Ю. С. Інноваційні технології в системі управління підприємством : thesis. 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14073> (дата звернення: 27.05.2024).
9. Валага Л. Ю., Бондаренко С. М. Основні підходи до визначення поняття «Економічна ефективність міжнародної стандартизації» : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2370> (дата звернення: 27.05.2024).
10. Ватаманюк-Зелінська У., Кілочко О., Зелінський М.-П. Державна фінансова підтримка МСБ в період воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-77> (дата звернення: 27.11.2023).
11. Види підприємництва. Поняття малого підприємництва. Бібліотека підручників та статей Posibniki. URL: <https://posibniki.com.ua/post-vidi-pidpriemnictva-ponyattya-malogo-pidpriemnictva> (дата звернення 27.11.2023).
12. Види підприємств – класифікація та види діяльності. Школа бізнесу Нова Пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/klasifikaciya-pidpriemstv> (дата звернення 27.11.2023)
13. Воловельська І. В., Ветров Е., Утемсинова Ж. Економічна безпека підприємства: сучасні методи управління. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 83. С. 199–205. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300280> (дата звернення: 27.05.2024).
14. Ганущак Е. Бізнес-модель управління інноваційно активними підприємствами на ринку. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 7 (109). С. 81–93.
15. Гвоздик Н. М. Новітні інноваційні освітні технології у підготовці фахівців з управління персоналом : thesis. 2012. URL: <http://dspace.uccu.org.ua/handle/123456789/688> (дата звернення: 27.05.2024).
16. Головна. Nestlé. URL: <https://www.nestle.ua/> (дата звернення: 27.05.2024).

17. Гринюк Н., Залялова В. Особливості стратегії міжнародної діяльності підприємства. Молодий вчений. 2021. № 11 (99). С. 362–366. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-79> (дата звернення: 27.05.2024).
18. Допомога під час війни: як держава може стимулювати розвиток бізнесу. УНІАН - інформаційне агентство. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/dopomoga-ukrajincyam-pid-chas-viyni-2022-yak-derzhava-mozhe-stimulyuvati-rozvitok-biznesu-novini-ukrajina-11953230.html> (дата звернення 27.11.2023).
19. Женченко М. Краудфандинг як інноваційна бізнес-модель у видавничій галузі цифрової доби. Вісник Книжкової палати. 2016. № 10 (243). С. 11–13.
20. І. В. Мовчаненко. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова, 2018. С. 29-43
21. Іващенко Г. А. Управління потенціалом міжнародної конкурентоспроможності компанії. Efektyvna ekonomika. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.17> (дата звернення: 27.05.2024).
22. Індекс настроїв малого бізнесу за 2022 рік: результати опитування. Дія. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/indeks-nastroiv-malogo-biznesu-za-2022-rik-rezultati-opituvanna> (дата звернення 27.11.2023).
23. Інноваційні технології управління персоналом : thesis / В. І. Головатій та ін. 2017. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7384> (дата звернення: 27.05.2024).
24. Касич А. О. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. 2019. С. 87-92.
25. Кожевніков Д. М., Франко Л. С. Вплив пандемії коронавірусу на малий та середній бізнес в Україні : thesis. 2020. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9294> (дата звернення: 27.11.2023).
26. Колесник Ю. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2010. № 5. С. 3–7.

27. Коноваслов С. Розробка системи взаємодії з клієнтами для виробничого підприємства на базі конфігурацій «1с:підприємство 8.3». *Ukrainian journal of educational studies and information technology*. 2017. Т. 5, № 1. С. 118–121. URL: <https://doi.org/10.32919/10.32919/uesit.2017.01.118-121> (дата звернення: 27.05.2024).
28. Кононенко Л., Гай О. Інноваційні технології та інформаційна система управління підприємством: проблеми та перспективи. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. № 19-02. С. 29–33. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-19-02-035> (дата звернення: 27.05.2024).
29. Малий бізнес: зарубіжний досвід. Все про бізнес. URL: <https://pro-biznes.com.ua/statt-pro-bznes/malij-biznes-zarubizhnij-dosvid.html> (дата звернення 27.11.2023).
30. Малий бізнес: сутність та сучасні проблеми розвитку. *Finances*. URL: <https://finances.in.ua/malyj-biznes-sutnist-ta-suchasni-problemy-rozvytku/> (дата звернення 27.11.2023).
31. Малі підприємства: сутність та значення для розвитку економіки. Економіка підприємства. Освіта в Україні - Освіта.ua. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21923/ (дата звернення 27.11.2023).
32. Мельниченко І. Облікова система в інформаційній моделі управління компанією: сучасні підходи. *Grail of science*. 2023. № 30. С. 72–73. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.008> (дата звернення: 27.05.2024).
33. Н. Чухрай. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. 2012. С. 21-32
34. Нечипорук О. Сучасні підходи та методи управління проєктами. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 12(26). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12\(26\)-262-272](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-12(26)-262-272) (дата звернення: 27.05.2024).
35. Олех Н. А. Поняття, стадії та чинники міжнародної інтеграції. *Нова парадигма*. 2007. Вип. 65, ч. 1. С. 205–210.

36. Орлик М. С. Поняття міжнародної промислової кооперації. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2004. Вип. 45, ч. 2. С. 165–170.
37. Офіційний портал Верховної Ради України. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua/> (дата звернення 27.11.2023).
38. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi). 2023. № 4(34). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-279-290](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-279-290) (дата звернення: 27.05.2024).
39. Петрук П. Р. Сучасні принципи та методи управління підприємством : thesis. 2020. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/42583> (дата звернення: 27.05.2024).
40. Підходи до формування бізнес-моделі. Бібліотека Posibniki. Електронна бібліотека підручників онлайн. URL: <https://posibniki.com.ua/post-pidhodi-do-formuvannya-biznes-modeli> (дата звернення: 22.12.2023).
41. Полуденко В. Д. Удосконалення управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії : master's thesis. 2018. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71517> (дата звернення: 27.05.2024).
42. Рибчинська А. Цілі та структура діяльності міжнародної організації: thesis. 2013. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3430> (дата звернення: 27.05.2024).
43. Рясна О. В. Сучасні методи автоматизованих систем управління технологічними процесами : thesis. 2017. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66639> (дата звернення: 27.05.2024).
44. Теоретичні та методологічні аспекти операційної системи: “Nestle”. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/16439115/> (дата звернення: 27.05.2024).
45. Терещенко Л. Принципи класифікації управлінських інформаційних систем й ефективне управління компанією. Економіка та суспільство. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-20> (дата звернення: 28.03.2024).

46. Управління персоналом. Nestlé. URL: <https://www.nestle.ua/jobs/career-area/human-resources> (дата звернення: 27.05.2024).
47. Шаров В. В. Сервісно-орієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством. *Economic Synergy*. 2023. № 3. С. 8–24. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2023-3-1> (дата звернення: 22.12.2023)
48. Швець Н. В., Ізюмська А. В. Малий бізнес в Україні: аналіз стану та тенденції. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 2 (258). С. 108–117. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-108-117> (дата звернення: 27.11.2023).
49. Шереметьєва О. Поняття міжнародної фінансової організації. *Юридична Україна*. 2017. № 2/3 (170/171). С. 58–63.
50. Янчуковська А. І. Ефективність управління сучасною організацією : thesis. 2015. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44150> (дата звернення: 27.05.2024).