НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«КООРДИНАЦІЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент ІІ курсу групи М-19.07 _____ Дайбов Артем Ігорович

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Л.О.Плахотнікова

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2025

Звіт подібності

метадані

Заголовок
Дайбов магістерська

Науковий керівник / Експерт
Автор **Плахотнікова Л.О.**

підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit

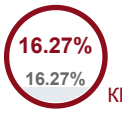
Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

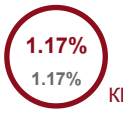
Заміна букв	ß	7
Інтервали	A⟶	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	311

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1



КЦ

25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

21369
Кількість слів

173231
Кількість символів

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь - ***магістр***
Галузь знань - ***07 «Управління і адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – «***Міжнародний менеджмент»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та
публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“____” _____2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Дайбова Артема Ігоровича

1. Тема роботи: «КООРДИНАЦІЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ»

керівник роботи: к.е.н., доц. Плахотнікова Л.О.

затверджені наказом НАСОА від “21” жовтня 2024 року № 399

2. Строк подання студентом роботи: 10 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: монографії, статті зарубіжних і вітчизняних науковців, які були опубліковані у періодичних виданнях, електронні ресурси мережі Інтернет, зокрема офіційний сайт Nestlé S.A. та її звітність.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити концептуальні основи розвитку міжнародних корпорацій; охарактеризувати організаційну структуру та систему менеджменту міжнародних корпорацій; визначити механізми координації та інтеграції діяльності підрозділів міжнародних корпорацій; проаналізувати міжнародний розвиток Nestlé S.A.; охарактеризувати організаційну структуру та систему управління Nestlé S.A.; дослідити координацію та інтеграцію діяльності підрозділів Nestlé S.A. через систему стратегічного планування; запропонувати стратегію підвищення управлінської ефективності Nestlé S.A. в контексті міжнародної інтеграції; обґрунтувати доцільність застосування методів організаційного дизайну в управління діяльністю підрозділів Nestlé S.A.; аргументувати доцільність впровадження штучного інтелекту для покращення координації та інтеграції діяльності підрозділів Nestlé S.A.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра.

6. Дата видачі завдання_____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	**21.10.2024-27.10.2024**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	**28.10.2024-03.11.2024**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**04.11.2024-11.11.2024**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**12.11.2024-11.12.2024**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	**12.12.2024-02.01.2025**
6.	Оформлення вступу і висновків	**03.01.2025-05.01.2025**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	**06.01.2025-09.01.2025**
8. 9. 10. 11.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра - оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра - оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	**10.01.2025** **10.01.2025-19.01.2025**
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	**21.01.2025-22.01.2025**

Студент _____ А. І. Дайбов
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.О. Плахотнікова
(підпис)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра

студента Національної академії статистики, обліку та аудиту

Дайбова Артема Ігоровича

Тема: **«Координація та інтеграція діяльності підрозділів міжнародних корпорацій»**

Загальний обсяг роботи складає 103 сторінки.

Містить 10 таблиць, 6 рисунків, 93 літературних джерела.

Актуальність теми. Здатність ефективно та результативно контролювати та координувати ресурси та діяльність має вирішальне значення для успіху міжнародних корпорацій. Координація різнорідних і географічно віддалених дочірніх компаній є важливою частиною міжнародного менеджменту, оскільки успішна реалізація міжнародних стратегій сильно залежить від адекватної координації діяльності багатонаціональної корпорації. У сфері міжнародного бізнесу впровадження, узгодження та координація діяльності підрозділів міжнародних корпорацій є досить актуальними темами дослідження. Більшість досліджень описує підхід, згідно з яким штаб-квартира (штаб-квартира) копіює, стандартизує та передає свою практику менеджменту, часто нав’язуючи її своїм дочірнім компаніям. Інші дослідження показують, що успішне перенесення системи управління є складним. Розбіжності в дослідження про переваги централізованого та децентралізованого управління підрозділами міжнародних корпорацій з позиції їх координації та інтеграції є особливо проблематичними у світлі зростаючого критичного погляду на владу та політику всередині міжнародних корпорацій, де, як припускають, штаб-квартира має мало можливостей або зацікавленості здійснювати повний контроль. Згідно з цією точкою зору, міжнародна корпорація розглядається як «конкурентна територія», а здатність штаб-квартири нав’язувати ієрархічний контроль і глобально стандартизовані організаційні структури та практики значно. Все це і визначає актуальність кваліфікаційної роботи магістра.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у дослідженні особливостей координації та інтеграція діяльності підрозділів швейцарської багатонаціональної конгломератної корпорації Nestlé S.A. та обґрунтуванні шляхів її вдосконалення.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – система менеджменту міжнародних корпорацій.

Предмет кваліфікаційної роботи – координації та інтеграція діяльності підрозділів швейцарської багатонаціональної конгломератної корпорації Nestlé S.A.

Використані методи наукового дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано різноманітні загальнонаукові та спеціалізовані методи, зокрема: спостереження, якісна та кількісна обробка, аналіз даних, синтез, індукція, класифікація, пояснення та узагальнення, окрім того, системний аналіз – для виявлення сутності та змісту міжнародних корпорацій; класифікація – для групування чинників конкурентного розвитку провідних міжнародних компаній; структурний аналіз – для вивчення системи менеджменту Nestlé S.A.

Наукова новизна полягає в вивченні теоретико-практичних основ координації та інтеграція діяльності підрозділів міжнародних корпорацій.

У першому розділі розкрито концептуальні основи розвитку міжнародних корпорацій; охарактеризовано організаційну структуру та систему менеджменту міжнародних корпорацій; визначено механізми координації та інтеграції діяльності підрозділів міжнародних корпорацій.

У другому розділі проаналізовано міжнародний розвиток Nestlé S.A.; охарактеризовано організаційну структуру та систему управління Nestlé S.A.; досліджено координацію та інтеграцію діяльності підрозділів Nestlé S.A. через систему стратегічного планування.

У третьому розділі запропоновано стратегію підвищення управлінської ефективності Nestlé S.A. в контексті міжнародної інтеграції; обґрунтовано доцільність застосування методів організаційного дизайну в управління діяльністю підрозділів Nestlé S.A.; аргументовано доцільність впровадження

штучного інтелекту для покращення координації та інтеграції діяльності підрозділів Nestlé S.A.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що результати дослідження координації та інтеграція діяльності підрозділів швейцарської багатонаціональної конгломератної корпорації Nestlé S.A. та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення, сприятиме підвищенню ефективності та результативності діяльності українського підрозділу компанії.

Ключові слова: інтеграція, координація, міжнародна корпорація, організаційна структура, організаційний дизайн, підрозділи міжнародної корпорації, система управління міжнародною корпорацією, штучний інтелект, стратегія розвитку.

Студент _____ А.І. Дайбов

ЗМІСТ

ВСТУП....3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КООРДИНАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ....6
1.1. Концептуальні основи розвитку міжнародних корпорацій....6
1.2. Організаційна структура та система менеджменту міжнародних корпорацій....13
1.3. Механізми координації та інтеграції діяльності підрозділів міжнародних корпорацій....20
Висновки до розділу 1....29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КООРДИНАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ NESTLÉ S.A. 32
2.1. Аналіз міжнародної експансії Nestlé S.A.....32
2.2. Організаційна структура та система управління Nestlé S.A. 39
2.3. Координація та інтеграція діяльності підрозділів Nestlé S.A. через систему стратегічного планування 47
Висновки до розділу 2....57
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КООРДИНАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ NESTLÉ S.A. 60
3.1. Стратегії підвищення управлінської ефективності Nestlé S.A. в контексті міжнародної інтеграції.....60
3.2. Застосування методів організаційного дизайну в управління діяльністю підрозділів Nestlé S.A.....69
3.3. Впровадження штучного інтелекту для покращення координації та інтеграції діяльності підрозділів Nestlé S.A. 75
Висновки до розділу 3....86
ВИСНОВКИ....89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 95

ВСТУП

Актуальність теми. Здатність ефективно та результативно контролювати та координувати ресурси та діяльність має вирішальне значення для успіху міжнародних корпорацій. Координація різнорідних і географічно віддалених дочірніх компаній є важливою частиною міжнародного менеджменту, оскільки успішна реалізація міжнародних стратегій сильно залежить від адекватної координації діяльності багатонаціональної корпорації. У сфері міжнародного бізнесу впровадження, узгодження та координація діяльності підрозділів міжнародних корпорацій є досить актуальними темами дослідження. Більшість досліджень описує підхід, згідно з яким штаб-квартира (штаб-квартира) копіює, стандартизує та передає свою практику менеджменту, часто нав'язуючи її своїм дочірнім компаніям. Інші дослідження показують, що успішне перенесення системи управління є складним. Розбіжності в дослідження про переваги централізованого та децентралізованого управління підрозділами міжнародних корпорацій з позиції їх координації та інтеграції є особливо проблематичними у світлі зростаючого критичного погляду на владу та політику всередині міжнародних корпорацій, де, як припускають, штаб-квартира має мало можливостей або зацікавленості здійснювати повний контроль. Згідно з цією точкою зору, міжнародна корпорація розглядається як «конкурентна територія», а здатність штаб-квартири нав'язувати ієрархічний контроль і глобально стандартизовані організаційні структури та практики значно. Все це і визначає актуальність кваліфікаційної роботи магістра.

Вищевикладене зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи магістра, її мету, завдання, об'єкт та предмет.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у дослідженні особливостей координації та інтеграція діяльності підрозділів швейцарської багатонаціональної конгломератної корпорації Nestlé

S.A. та обґрунтуванні шляхів її вдосконалення. Для досягнення зазначеної мети було поставлено й вирішено такі завдання:

- розкрити концептуальні основи розвитку міжнародних корпорацій;

- охарактеризувати організаційну структуру та систему менеджменту міжнародних корпорацій;

- визначити механізми координації та інтеграції діяльності підрозділів міжнародних корпорацій;

- проаналізувати міжнародний розвиток Nestlé S.A.;

- охарактеризувати організаційну структуру та систему управління Nestlé S.A.;

- дослідити координацію та інтеграцію діяльності підрозділів Nestlé S.A. через систему стратегічного планування;

- запропонувати стратегію підвищення управлінської ефективності Nestlé S.A. в контексті міжнародної інтеграції;

- обґрунтувати доцільність застосування методів організаційного дизайну в управління діяльністю підрозділів Nestlé S.A.;

- аргументувати доцільність впровадження штучного інтелекту для покращення координації та інтеграції діяльності підрозділів Nestlé S.A.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – система менеджменту міжнародних корпорацій.

Предмет кваліфікаційної роботи – координації та інтеграція діяльності підрозділів швейцарської багатонаціональної конгломератної корпорації Nestlé S.A.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано різноманітні загальнонаукові та спеціалізовані методи, зокрема: спостереження, якісна та кількісна обробка, аналіз даних, синтез, індукція, класифікація, пояснення та узагальнення, окрім того, системний аналіз – для виявлення сутності та змісту міжнародних корпорацій; класифікація – для групування чинників конкурентного розвитку провідних міжнародних компаній; структурний аналіз – для вивчення системи менеджменту Nestlé S.A.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять: монографії, статті зарубіжних і вітчизняних науковців, які були опубліковані у періодичних виданнях, електронні ресурси мережі Інтернет, зокрема офіційний сайт Nestlé S.A. та її звітність.

Наукове значення одержаних результатів дослідження полягає в вивченні теоретико-практичних основ координації та інтеграція діяльності підрозділів міжнародних корпорацій.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що результати дослідження координації та інтеграція діяльності підрозділів швейцарської багатонаціональної конгломератної корпорації Nestlé S.A. та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення, сприятиме підвищенню ефективності та результативності діяльності українського підрозділу компанії.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 104 сторінок. Робота містить 6 рисунків, 10 таблиць. Перелік використаних джерел налічує 93 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КООРДИНАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

1.1. Концептуальні основи розвитку міжнародних корпорацій

На сучасному етапі розвитку світового господарства найважливішими економічними агентами міжнародних економічних відносин є міжнародні корпорації (МК), які через свій масштабний вплив на всі сфери господарської діяльності держав, загострюють необхідність всебічного систематичного дослідження їх функціонування з метою забезпечення національної безпеки та досягнення сталого економічного зростання окремо взятої країни.

Враховуючи циклічність розвитку економічних систем, виникає об'єктивна необхідність комплексного вивчення поведінки суб'єктів у різних умовах їх функціонування: обмеженість ресурсів, факторів виробництва та ефективних управлінських рішень; а також систематизації та доповнення фундаментальних основ, принципів функціонування; визначення факторів, умов, елементів, сфер, тенденцій впливу і зростання для застосування їх на практиці в умовах, що склалися [3].

Дослідженню понятійно-категоріального апарату та теоретико-методологічних аспектів функціонування міжнародних корпорацій та розвитку процесу транснаціоналізації присвятили свої праці відомі зарубіжні вчені-економісти, серед яких необхідно виділити Й. Шумпетера Дж. Гелбрейт, Дж. Даннінга, До. Акамацу, П. Баклі, Ч. Кіндлебергер, М. Портера, Р. Вернона, З. Хаймер.

У наукових працях досліджено різні теоретичні підходи, напрями функціонування міжнародних корпорацій, створення ними міжнародних ланцюжків постачання та вартості [11]. При цьому актуальним залишається питання розробки сучасного інструментарію традиційної економічної теорії транснаціоналізації на основі узагальнення фундаментальних досліджень

розвитку МК для створення цілісної системи розуміння даного явища, а також використання переваг його впливу та недопущення негативного впливу як на внутрішню, так і на зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів господарювання держави.

У період постіндустріального цивілізаційного етапу розвитку суспільства міжнародні корпорації стають головними суб'єктами економічного розвитку як національному, і світовому рівні. Вони торкаються всіх аспектів економічних відносин у сфері виробництва та обміну, сприяючи структурним перебудовам у країнах-реципієнтах.

Масштаби діяльності ТНК досить великі. На ТНК припадає понад половина світового промислового виробництва, понад 70% зовнішньої торгівлі. ТНК контролюють до 80% патентів та ліцензій на нову техніку, технології та «ноу-хау»[12].

З погляду класичної економічної теорії є кілька підходів до вивчення теоретичних основ формування та розвитку ТНК. Існуючі концепції умовно можна розділити на дві групи - теорії, що пояснюють закономірності розвитку процесу транснаціоналізації, та мотиваційні теорії діяльності транснаціональних корпорацій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Теорії процесу транснаціоналізації

Теорії закономірностей розвитку	Мотиваційні теорії ТНК
Життєвого циклу продукту (Вернон)	Технологічна концепція (Гелбрейт)
Парадигма «гусей, що летять» (Акамацу)	Монополістичних переваг (Хаймер)
Олігополістичний захист (Ніккербоккер)	Теорія інтерналізації (Баклі)
Інвестиційного розвитку (Даннінг)	Еклектична теорія (Даннінг)
Інституційні теорії (Перру, Барр)	Конкурентних переваг (Портер)

Джерело: сформовано автором на основі [29, 42, 90-91]

Серед існуючих підходів до дослідження категорії транснаціоналізації доцільно виділити ті, які найбільш повно відображають сутність даного поняття.

Серед перших концепцію транснаціоналізації досліджував З. Хаймер (а далі розвинув Ч. Кіндлебергер), розробивши теорію монополістичних переваг, згідно з якою компанія повинна мати суттєві конкурентні переваги у сфері зв'язку, маркетингу, виробництва, технологічних інновацій, персоналу, капіталу покриття витрат, що з освоєнням нового ринку. Необхідно відзначити, що дана теорія залишається актуальною і на сучасному етапі в період конкурентної боротьби, що загострюється.

Далі С. Хаймер і П. Фішер виявили вирішальні фактори розвитку МК, що визначають ступінь їхньої конкурентоспроможності на світовій арені, що полягають у використанні нових технологій, розробці та впровадженні інновацій [49].

У свою чергу на додаток прихильники теорії промислової організації МК (технологічні причини), яка полягала в необхідності створення зарубіжних філій для обслуговування своєї «складної» продукції, запропонували інструментарій для аналізу таких особливостей корпорації, як розмір компанії, диверсифікація товарної номенклатури, стратегія фірми, що склало основу розвитку «прототипу» сучасного індексу транснаціоналізації фірми, який враховує активи компанії, обсяги продажу, частку персоналу у закордонних філіях.

Далі Р. Вернон розробив теорію життєвого циклу товару, за якою новий продукт (основними продавцями якого є МК) проходить кілька стадій: інноваційну, зрілості та стандартизації, що, своєю чергою, формує той чи інший ступінь попиту. Ця модель демонструє можливість отримання квазі-переваг на певний часовий проміжок [90].

Наприкінці 30-х років XX ст. японський учений Акамацу, узагальнюючи теорію економічного розвитку, представив парадигму «гусей, що летять», засновану на вивченні текстильної промисловості Японії, в економіці якої зосереджені найважливіші капіталомісткі галузі, чий досвід особливо актуальний для країн і країн з перехідною економікою. Основні висновки цієї теорії відображають необхідність забезпечення відкритості економіки держави, зокрема, для прямих іноземних інвестицій (ПІІ) від іноземних МК, що дасть

змогу «наздогнати», а іноді й «перегнати» розвинуті країни. Треба сказати, що ця концепція має досить важливе значення, оскільки розглядає напрямок технологічного розвитку при залученні додаткового капіталу.

Ніккербоккер у 70-х роках досліджував теорію олігополістичного захисту, засновану на аналізі функціонування 187 компаній США. На основі емпіричних даних було продемонстровано стратегію «слідування за лідером» при освоєнні ним іноземних ринків. В даному випадку визначено період конкурентної переваги компанії-лідера на відміну від її домашніх конкурентів, що триває протягом п'яти-семи років [91].

На нашу думку, окремої уваги заслуговує еклектична теорія OLI переваг економічного радника Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) Дж. Даннінга, яка об'єднує в собі окремі елементи попередніх теорій, виділяючи три групи факторів, що визначають процес транснаціоналізації. До цих груп належать: O - специфічні конкурентні інвестиційні переваги МК (розмір компанії, структура та ефективність управління, ноу-хау, технологічні інновації, торгові марки, організація та маркетинг); L – вигідні фактори країни-реципієнта (наявність необхідних факторів та ринків, політична стабільність, правова система, розвинена інфраструктура, соціально-культурна близькість, потенціал); I – ступінь використання переваг інтерналізації (захист від змін на ринку, економія на масштабах, можливість уникнути різноманітних бар'єрів на шляху товарів, можливість пільгового оподаткування, субсидування тощо). Особливістю цієї концепції є вичерпне пояснення причин зростання прямих іноземних інвестицій МК [29].

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що всі наведені концепції, незважаючи на різні підходи авторів до процесу транснаціоналізації, об'єднані інтернаціоналізацією господарської діяльності, масштабами виробництва, розвитком технологічних та управлінських інновацій, потоками ПІІ як засобами, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Способи підвищення конкурентних переваг міжнародних корпорацій

Перевага	Характеристика
Злиття та поглинання	Використання кумулятивного ефекту
Диверсифікація діяльності	Скорочення витрат та зниження ризиків
Глобальний маркетинг	Забезпечення ефективної збутової політики
Система корпоративного управління	Підвищення ефективності роботи всіх підрозділів
Міжнародний менеджмент	Забезпечення раціонального господарювання
Інновації	Впровадження нових технологій, монополія ринку

В економічній теорії виділяють два види глобальних корпорацій - транснаціональні та багатонаціональні, головна компанія (базування) яких належить капіталу однієї або декількох країн відповідно, а прямі інвестиції здійснюються у дві та більше країни світу (що приймають, реципієнти). У країнах-реципієнтах можуть функціонувати представництва, філії та дочірні компанії залежно від рівня їхньої юридичної самостійності [35].

Беручи до уваги факт ставлення МК до країни її діяльності-базування чи реципієнта, процес функціонування надає як позитивний, і негативний вплив в розвитку тієї чи іншої національної економіки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Наслідки діяльності міжнародної корпорації

	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
1	2	3
Країни-реципієнти	Приплив ПІІ, трансфер технологій	Тотальний вплив
	Зростання виробництва, економіки країни	Забруднення довкілля
	Розвиток торгівлі	Зростання конкуренції у базових галузях
	Створення робочих місць	Вплив на галузеву структуру
	Зростання кваліфікованих кадрів	Банкрутство національних підприємств
	Розвиток інфраструктури	Монопольні ціни
	Зростання податкових надходжень	Використання місцевих ресурсів
	Підвищення конкурентоспроможності	Ослаблення ролі держави
	Зростання добробуту населення	Посилення соціальної нерівності

Продовження табл.1.3

1	2	3
Країни-донори	Зростання впливу на країни-реципієнти	Ухилення від податків
	Поліпшення екології	Зниження контролю держави
	Зростання доходів	Відтік капіталу
	Додаткові джерела сировини	Відтік інтелекту
	Зростання конкурентоспроможності	Втрати у торговому балансі
	Зростання м/н спеціалізації та кооперації	Зростання соціальної напруженості
	Зростання товарообігу	Деіндустріалізація
	Поліпшення м/н зв'язків	Ризик втрати активів
	Інтеграція фінансового ринку	Підрив економічної політики

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що МК діють не лише безпосередньо у власних інтересах, а й опосередковано у сфері країни-базування. Цей факт дає підстави вважати, що ефективна державна політика, заснована на паритетних засадах у бік забезпечення соціально-економічного зростання держави, може створити фундамент для досягнення стратегічних цілей держави поряд із дотриманням інтересів національних МК, використовуючи їх конкурентні переваги та стійке зростання [37].

На етапі формування світової економічної системи можна виділити ряд особливостей діяльності МК, які необхідно враховувати [71-72]:

1. Відбувається становлення та функціонування якісно нових міжнародних корпорацій, що трансформуються у глобальні мережі поставок та вартості;

2. Зростання «спільних підприємств» на базі існуючих МК з метою збільшення масштабів діяльності та нарощування переваг;

3. Трансформація (створення фірм, що максимально інтегруються) і кібернетизація світового простору під впливом процесу транснаціоналізації, що трансформується;

4. Утворення та ефективна діяльність МК на базі національних фінансово-промислових груп за участю державного капіталу.

Необхідно відзначити, що дана модель є найбільш життєздатною та доцільною в умовах зростання конкурентної боротьби, масштабів інтеграційних

процесів за необхідності збереження національної цілісності держави та проведення «чесної» антимонопольної політики.

Отже, можна назвати основні ознаки ТНК: наявність підрозділів у двох і більше країнах; узгоджена політика у межах корпорації; високий рівень капіталізації, інноваційної активності; контроль закордонних активів; високий рівень монополізації виробництва та ринків збуту; функціонування переважно у високотехнологічних галузях промисловості; космополітизм інтересів.

На основі проведеного дослідження концептуальних основ процесу транснаціоналізації термін «міжнародна корпорація» можна визначити таким чином: глобальний суб'єкт світового господарства, найважливіший продуцент прямих іноземних інвестицій, що має високий рівень капіталізації, інноваційної активності, політичної відокремленості, географічної та виробничої диверсифікації, що надає всебічний вплив на всі сфери функціонування національних економік, здатний стати каталізатором економічного зростання на основі нарощування конкурентних переваг у пріоритетних галузях розвитку держави [78].

У XXI столітті ТНК визначають як структуру і динаміку всіх форм міжнародних економічних відносин, надаючи зростаючий вплив на окремі держави, а й стимулюють глобальний перелив капіталу та технологій у масштабах всієї планети. Результати їхньої діяльності визначають необхідність створення кооперативних відносин із державами для гармонізації та підвищення ефективності функціонування обох, досягнення фінансової стійкості в умовах трансформації світогосподарських зв'язків [80]. Для досягнення взаємовигідного співробітництва необхідне проведення політики, заснованої на створенні ТНК з «державною участю» економічного та політичного характеру, що дає змогу використовувати кумулятивний ефект від спільної діяльності.

1.2. Організаційна структура та система менеджменту міжнародних корпорацій

Сучасні МК на додаток до існуючого міжнародного обміну товарами та послугами створили міжнародне виробництво та фінансову сферу, сприявши перетворенню в основному локальних (міжкраїнних, регіональних) міжнародних економічних відносин на глобальні. Через свою транснаціональну структуру вони можуть отримувати вигоду з міжнародних відмінностей у діловому циклі, економічній політиці, рівні податків і мит, темпах інфляції, ставках заробітної плати, продуктивності, номенклатурі попиту тощо.

У загальноприйнятому значенні організаційні структури МК описуються таким чином [5, 18]:

1) материнська компанія (головний офіс, головна компанія, штаб-квартира, батьківська компанія) – виступає як корпоративний розпорядчий центр всієї структури МК. Саме в даному центрі виробляються пропозиції та приймаються управлінські рішення щодо ведення господарської діяльності всієї системи компаній, що входять до МК: щодо управлінського складу організації, корпоративного менеджменту, об'єднання, поглинання та ліквідації структурних частин та підрозділів, провадження діяльності з формування довгострокової виробничої, інвестиційної та фінансової політики, економічної діяльності філій та МК загалом;

2) філії (відділення). Тут треба особливо відзначити і підкреслити, що філії не є самостійними юридичними особами, вони повністю належать материнській компанії. Філії можуть бути створені лише іншою юридичною особою, при цьому можуть мати окреме майно, керівництво. Також філії виконують функції головної компанії або їхню частину і можуть бути розташовані поза місцем реєстрації своєї юридичної особи.

3) асоційовані компанії – являють собою такі підрозділи, які не належать батьківській компанії. У цьому особливістю і те, головна компанія бере участь у управлінні асоційованої компанією;

4) дочірні компанії - абсолютно, повністю контролюються батьківськими компаніями через контрольний пакет акцій. Дочірні господарські товариства характеризуються тим, що компанія може визначати управлінські рішення дочірньої підприємства [5]. Не відповідають за борговими зобов'язаннями батьківської компанії, мають право вимагати відшкодування основним суспільством збитків, завданих не з власної вини (рис. 1.1).

На зорі свого розвитку закордонні компанії ТНК окремо працювали на внутрішніх ринках, і зв'язувалися з батьківськими компаніями виключно сировинними постачаннями та підсумковою фінансовою (бухгалтерською) звітністю [6]. Найдовше викладена схема зберігалася у видобувних галузях, у роздрібній торгівлі, а також у виробництві споживчих товарів.

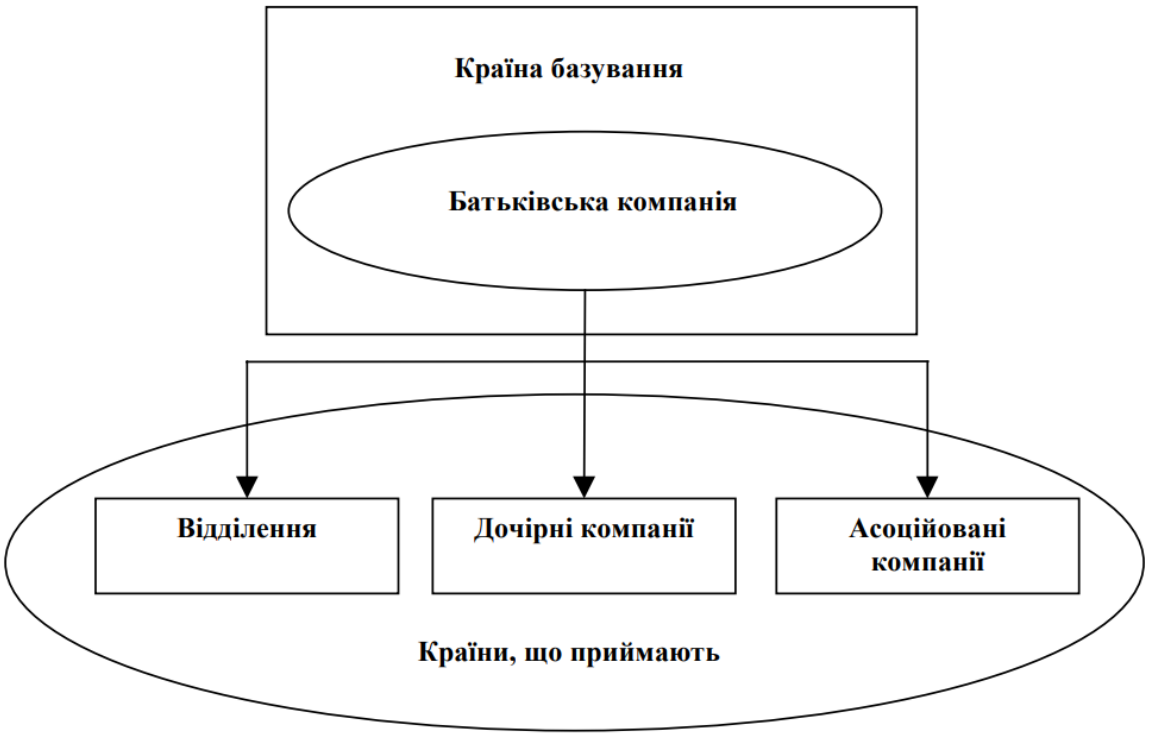


Рис. 1.1. Узагальнена організаційна структура міжнародної корпорації [8]

Але з вищезгаданими автономними підприємствами виникла така проблема: вони не могли розширювати свої операції та функціонал із необхідною швидкістю і, таким чином, не давали МК повною мірою користуватись перевагами внутрішньо-корпоративного розподілу праці. Більше того, спроби

проведення єдиної фінансової та технічної політики лише ускладнювали ситуацію. У зв'язку з цим МК почали проводити заходи щодо об'єднання зарубіжної мережі під єдиним оперативним контролем та створення централізованих відділів усіх закордонних операцій. Ряд компаній, наприклад, стали групувати свої закордонні операції за регіональною ознакою (Західна та Центральна Європа, Африка, Азія, Латинська Америка, Австралія та ін.). Здебільшого новий іноземний відділ оформляється як автономна корпорація [11].

Така політика забезпечує єдине внутрішньо-корпоративне і внутрішньогалузеве планування зовнішньоекономічних операцій, також дозволяє поєднати іноземні підприємства як економічними, а й технологічними зв'язками (спеціалізації та кооперації), централізувати їх облік, звітність, технічну політику, формування цін, тактику конкурентної боротьби та інших. Тобто використовувати всі переваги міжнародного поділу праці, бути активним учасником міжнародного поділу праці, кооперації та розподілу світових ресурсів [15].

Повноваження міжнародних підрозділів у корпораціях можуть відрізнятись залежно від специфіки діяльності самої МК. У багатьох американських компаніях (Xerox Corporation, Eastman Chemical Company, Eastman Kodak Company, Ford Motor Company) міжнародні відділення виконують лише управлінські функції, очолюють регіональні підрозділи та здійснюють єдину корпоративну політику. В інших компаніях міжнародним відділенням надано значну самостійність: вони мають право вести власну оперативну діяльність і формувати прибуток від неї. Наприклад, така структура має General Motors [24].

З погляду міжнародного менеджменту систему управління МК можна поділити на такі рівні [11-15]:

1) вищий менеджмент – Рада директорів, (Наглядова рада), Правління;

2) середній менеджмент – це центральні адміністративні органи, які забезпечують та контролюють роботу всіх підрозділів МК;

3) нижній менеджмент – підрозділи оперативно-господарської діяльності в межах окремих структурних підрозділів.

До функцій Ради директорів належить розробка спільної політики підприємства. Правління займається її реалізацією у практичній діяльності. Рада директорів є виборчим органом, до компетенції якого входить подання інтересів акціонерів. Очолює Раду директорів голова. Правління також обирається акціонерами, але у разі за великим рахунком вони лише втілюють рішення Ради директорів. Президент компанії зазвичай є Голова Правління. При Раді директорів існують консультаційні структури, які дають рекомендації та аналітичні висновки, що забезпечують ефективне функціонування Ради. Очолюють корпорацію генеральний та виконавчий директори. Особливе місце в управлінні належить віце-президентам, які контролюють міжнародну діяльність компанії.

Необхідно брати до уваги, що у різних країнах історично сформувалися різні назви вищих органів організації. Наприклад, у франкомовних країнах це Адміністративна рада або Наглядова рада; у Швеції - Правління, яке перекладається шведами англійською мовою як Рада директорів; в американських, англійських та японських компаніях - Рада директорів; у німецьких компаніях використовують назву Наглядова рада [76].

У системі управління МК особлива увага приділяється прийнятим рішенням про будь-які фінансові операції. Ця важлива сфера абсолютно повністю контролюється материнською компанією та передбачає чітку систему регулярної фінансової звітності закордонних підприємств перед штаб-квартирою.

Також однією з найважливіших функцій штаб-квартир МК є внутрішньо-фірмове планування. Воно здійснюється централізовано, тобто для кожної філії чи дочірніх організацій, а всієї МК загалом. Ця функція спрямована на стабільне забезпечення «цільової норми дохідності» на капітал (орієнтовно лише на рівні 12 -15%). Таким чином, загальні корпоративні інтереси у плані лідирують над місцевими, і деякі закордонні відділення можуть бути навіть «навмисно

збитковими», якщо це необхідно для всієї МК. Характерною особливістю, наприклад, американської системи внутрішньо-фірмового планування є формулювання складу майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек або передбачуваних можливостей розвитку компанії, які поки не можуть бути визначені на початковому етапі планування [6].

В багатьох МК планові директиви спускаються зверху філіям. Особливе місце в цих планах займає технічна політика, оскільки промисловий розвиток, глобалізація, прогрес є для МК обов'язковою умовою ефективного і успішного функціонування.

Сама технічна політика може бути при цьому «захисною» (тобто нові технічні прогресивні рішення приймаються лише у крайньому випадку) та «наступною» (агресивною). Зазвичай МК застосовують обидва ці варіанти у поєднанні один з одним у певній комбінації в залежності від ступеня контролю над ринком.

Така особлива роль інновацій та технологій спонукає МК зосереджувати науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи у штаб-квартирах у країнах базування з метою повного самостійного контролю, а на закордонні підрозділи лягає завдання пристосувати нові товари до місцевих умов [76].

Також одним із правил для МК є першочергова експлуатація нової технології на власних підприємствах у країні базування. На противагу зарубіжні ринки забезпечуються новими товарами через експортні постачання. Тільки після цього нова технологія передається їх закордонним філіям під 100% контролем, потім настає черга спільних підприємств. І тільки потім ця технологія з часом ліцензується іншими зарубіжними фірмами.

Так само важливим питанням управління всією системою МК є її кадрова політика. Для реалізації всіх завдань, що стоять перед МК, в більшості випадків залучаються лише висококваліфіковані досвідчені фахівці, навіть якщо це вимагає суттєвих витрат на заробітну плату. Цікавим фактом є комплектування зарубіжних філій переважно виключно місцевими громадянами, при тому що

персонал материнської компанії складається з громадян країни базування організації.

Для додаткової освіти, навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації своїх співробітників нині МК дедалі частіше організують власну незалежну систему навчання. Для викладання у таких структурах запрошуються викладачі вузів, вищий менеджмент корпорацій, а також залучені лектори та викладачі на платній основі. Це сприяє конкретизації знань та спеціалізації працівників відповідно до стратегії розвитку компанії.

Найпоширенішими формами такого навчання є курси підвищення кваліфікації, тренінги та семінари. Така освіта дедалі ефективніша з погляду конкретного практичного і прикладного напрями, ніж пояснюється його популярність і затребуваність [35].

Маючи достатні фінансові ресурси, які у кілька разів перевищують бюджети класичних університетів, МК організують власні корпоративні університети та академії. корпоративний університет є найбільш масштабну, складну і прогресивну освітню структуру сучасних міжнародних компаній. Такі корпоративні університети створюються у двох формах: шляхом об'єднання із традиційними університетами або шляхом формування окремої корпоративної структури.

Особливості системи управління МК виявляються лише на рівні централізації, щоб зосередити владу руках головного центру підприємства [77].

Основні завдання централізації:

- Підвищення ефективності синергії.

- Поліпшення координаційного процесу;

- Запобігання можливим помилкам, які можуть бути допущені в нижній частині ієрархічної системи управління.

Американський вчений Д.Гель запропонував метод виявлення рівня централізації у компанії. Він провів опитування серед керівників головних компаній та їхніх підрозділів 10 найбільших транснаціональних американських корпорацій у різних галузях промисловості. Всі компанії мали філії в іноземних

країнах, що повністю належать материнським підприємствам, щонайменше у 12 країнах і частка іноземних продажів у загальній реалізації становила 27-46%. Опитування показало, що рівень централізації прийняття управлінського рішення у шести різних сферах діяльності МК значно відрізняється [12].

Щоб оцінити рівень централізації, Д.Гель застосував систему балів від 1 до 5, у якій 1 бал – повна децентралізація, тобто рішення філії приймається самостійно, 5 балів – висока централізація.

Дослідження показало, що прийняття управлінських рішень у фінансовій галузі та у науково-дослідній діяльності найбільш централізоване. Найменш централізовано - прийняття рішень у галузі маркетингу та закупівель. У транснаціональних корпораціях є головний офіс у конкретній країні, тобто у них є певна базова локалізація, хоча іноземні дочірні підприємства мають значну кількість, і діяльність їх будується на базі взаємодії підрозділів компанії та головного центру.

Централізація системи управління відбивається в абсолютних повноваженнях материнської компанії контролювати всі структурні підрозділи МК. Оскільки процеси управління децентралізовані, корпорація прагне вдосконалити управлінські методи, передаючи більшу частину функцій на рівні дочірнім іноземним підприємствам [13].

Дуже важливим є розширення практики запрошення вищих керівників із своїх дочірніх підприємств. Менеджер, який впевнено почувається в кризовій ситуації, може краще долати проблеми менеджменту. Управитель повинен вміти вирішувати, за відсутності контролю згори, і має підпорядковуватися колективному позагруповому і внутрігрупповому мисленню, оскільки це може спровокувати обмеження взаємодії з іншими філією підприємства.

Зазначимо, що в деяких випадках структуру управління поділяють на стратегічні господарські центри. На даний момент центральну ланку децентралізованої МК стає так званий центр прибутку, який є самостійним структурним підрозділом підприємства. Ці центри самостійно контролюють співвідношення витрат і прибуток від своїх послуг.

Централізація управління, що існувала протягом багатьох років, дозволила міжнародним корпораціям створити вертикальні структури управління, які мають ієрархічність, а також можливість передачі повноважень від вищого рівня до нижчого [54].

Міжнародні корпорації з вертикальним інтегруванням мають можливість управляти не тільки основною діяльністю компанії, але також пов'язаними з нею сферами інтересів у технологічних етапах виробництва [77].

Таким чином, у суспільстві міжнародні корпорації мають колосальні ресурси та можливості. Вони безпосередньо впливають світовий ринок продукції і на послуг, атак ж на соціально-економічну діяльність окремих держав.

Останнім часом відбувається модернізація системи управління МК, пов'язана з розвитком науки та техніки. Відбувається комп'ютеризація функцій. При використанні сучасного обладнання та сучасних способів передачі інформації міжнародні корпорації можуть оперативно відреагувати на проблеми, що виникають всередині компанії. У процесі адаптації до сучасних умов господарського розвитку організаційна форма корпорацій може змінюватись.

1.3. Механізми координації та інтеграції діяльності підрозділів міжнародних корпорацій

Координація пов’язана із «зв’язком», «взаємозалежністю», «співпрацею» та «взаємодією» між різними підрозділами для узгодження цілей, ресурсів і діяльності (табл. 1.4.) [37; 76].

Таблиця 1.4

Визначення координації діяльності підрозділів міжнародних корпорацій

Автор	Трактування
1	2
Friesl, M., & Silberzahn, R. [35]	Механізми координації — це практики або інструменти, що використовуються для досягнення координації, і є важливим фактором, що впливає на гнучкість організації.

Продовження табл. 1.4

1	2
Anand, J. [19]	Координація всередині фірми підтримується процедурними знаннями та процедурами …, тоді як координація між фірмами підтримується основними правилами та дещо довільними умовностями.
Srikanth, K., & Puranam, P. [81]	Координація як результат досягається, коли незалежні особи здатні діяти так, ніби вони можуть передбачити дії один одного; Порушення координації виникають, коли взаємодіючі індивідууми не можуть передбачити дії один одного та відповідно скорегувати власні. Оскільки вся координація в кінцевому підсумку відбувається між окремими особами..., ми використовуємо термін координація між фірмами для позначення взаємодії за участю працівників кількох фірм і координація всередині фірми для позначення взаємодії між працівниками однієї фірми.

Координація діяльності підрозділів міжнародних корпорацій зосереджена на взаємодії та коригуванні, що відбуваються між взаємозалежними підрозділами [81]. Це узгоджується з аргументами [76], які стверджували, що суть координації полягає в тому, що «(1) люди працюють колективно; (2) робота взаємозалежна; і (3) мета, завдання або частина роботи досягнута». Таким чином, додатковим ключовим компонентом координації є те, що сторони колективно прагнуть до спільної мети або завдання [37, 76]. Отже, можна визначити координацію як зусилля з узгодження цілей, ресурсів і діяльності між взаємозалежними організаційними підрозділами. Це визначення охоплює не лише зусилля щодо покращення координації всередині МК, але також включає координацію між фірмами, наприклад, між партнерами. Крім того, як і у випадку з контролем, здійснення координації не обмежується лише процесами, але може включати різні організаційні механізми. Основна відмінність між контролем і координацією полягає в тому, що перший орієнтований на вплив зверху вниз, заснований на владі [24], тоді як другий зосереджується на взаємозалежності та взаємних пристосуваннях між залученими підрозділами [81].

Нова теорія інтерналізації припускає, що фірми обирають і використовують найефективніші організаційні механізми для організації різноманітних економічних обмінів між різними підрозділами та місцями [43].

Крім того, нова теорія інтерналізації визнає, що дочірні компанії включені в різні зовнішні контексти, і що розвиток конкурентних переваг фірми (FSA) може відбуватися у внутрішніх і зовнішніх мережах МК. Переваги також можуть приймати різні форми: специфічні переваги дочірніх компаній, специфічні переваги альянсу та специфічні переваги екосистеми [47, 78]. Коли багатонаціональні підприємства розробляють важливі конкурентні переваги в різних організаційних і географічних контекстах, повинні застосовуватися механізми контролю або координації, щоб полегшити передачу таких конкурентних переваг МК.

Організаційні механізми представляють «інструменти», які мають у своєму розпорядженні МК для досягнення наміченої мети та результатів [44]. Існуюча теорія в сферах інтелектуальної власності та загального менеджменту вказує на чотири ключові категорії організаційних механізмів контролю та координації: централізація, стандартизація, соціалізація та механізми, орієнтовані на результат. Механізми централізації використовують позиції влади або ієрархії, як централізоване прийняття рішень, для досягнення намічених результатів. Незважаючи на те, що нова теорія інтерналізації традиційно ототожнювала владу з власністю, забезпечуючи контроль і координацію зверху вниз, повноваження та влада на прийняття рішень також все частіше визнаються в неакціонерних, міжфірмових відносинах [54]. Механізми стандартизації дозволяють МК контролювати та координувати за допомогою стандартизованих процесів і процедур. Такі механізми допомагають фірмам економити на обмеженій раціональності (BRat), яка припускає, що особи, які приймають рішення, мають властиві когнітивні обмеження, і обмеженій надійності (BRel), яка стосується нездатності виконувати обіцянки [43]. Ці аспекти були особливо наголошені в контролі та координації всередині МК [44].

Механізми соціалізації підкреслюють зусилля, спрямовані на інтеграцію ресурсів, людей та організацій для досягнення намічених результатів. Нова теорія інтерналізації все більше визнає важливість механізмів соціалізації, які є реляційними за своєю природою [88] і вважаються критично важливими для МК

для досягнення бажаного результату [43]. Механізми, орієнтовані на результат, зосереджені на встановленні цілей, що спонукає фірми економити на BRat і BRel [88]. Таким чином, вони представляють підхід «без рук» до досягнення результатів. Прикладами тут є бюджети, детальні цілі, стимули та винагороди для мотивації організаційних підрозділів для досягнення поставлених цілей і завдань. Незважаючи на те, що вищенаведена класифікація організаційних механізмів ґрунтується на теорії інтелектуальної власності, вона узгоджується з ширшою літературою з менеджменту в усіх теоретичних аспектах [79].

Багато факторів впливають на вибір МК механізмів координації та інтеграції. Нова теорія інтерналізації також наголошує на впливі поведінкових мікрооснов на результати на рівні фірми. Мікрооснови стосуються припущень індивідуального рівня, що лежать в основі поведінки та взаємодії на рівні фірми або мережі, що впливає на результати фірми або всієї мережі в результаті. BRat і BRel є мікроосновними припущеннями, центральними для нової теорії інтерналізації: фірми приймають раціональні рішення, щоб заощадити на BRat і BRel, обираючи організаційні механізми, які найбільш ефективно контролюють і координують діяльність і ресурси для досягнення запланованих результатів.

На рівні фірми ключові характеристики МК включають конкурентні переваги та відповідну стратегію. Конкурентні переваги можна переносити в різні контексти, що робить їх не прив’язаними до місця розташування, або розробляти на зовнішньому ринку для задоволення конкретних потреб місцевого ринку, у такому випадку вони прив’язуються до місця розташування. Стратегія багатонаціонального підприємства впливає на його намір залучати та використовувати конкурентні переваги через географічні та організаційні межі [77], впливаючи на сприйняту потребу в координації та інтеграції, а також на придатність різних організаційних механізмів. Чим більше МК зосереджено на глобальній інтеграції, тим більша потреба в механізмах, які підтримують перекази конкурентних переваг.

Макрофактори також впливають на вибір організаційних механізмів координації та інтеграції діяльності підрозділів МК. У відповідності з новою

теорією інтерналізації визнаються, що такі фактори, як переваги конкретної країни, є важливими для розуміння процесу прийняття рішень на рівні фірми, орієнтованої на ефективність. Наприклад, інституційні та культурні відмінності можуть сприяти або обмежувати розвиток і експлуатацію конкурентних переваг на рівні фірми, що, у свою чергу, впливає на потребу в контролі та координації. Наприклад, відстані можуть впливати на легкість транзакцій з активами/ресурсами через договірні відносини та сприяти механізмам централізації [54].

Передача знань, як зазначалося раніше, часто сприймається як найважливіший результат організаційних механізмів МК [93], враховуючи важливість активів знань [78]. Однак розробка, передача та рекомбінація конкурентних переваг МК іноді можуть створювати дискусії щодо результатів діяльності МК – зокрема, зусилля щодо досягнення раціональних цілей та ефективності процесу. Це підкреслює необхідність визнати цінність багатьох результатів, оскільки необмежені інвестиції в передачу та рекомбінацію конкурентних переваг не обов’язково можуть використовувати ресурси найбільш ефективно.

Процеси укрупнення виробничих структур давно перейшли у розряд стійких тенденцій сучасної економіки. Феномен укрупнення ринкових структур має у своїй основі цілий комплекс складових. Розуміння спонукальних мотивів інтеграції та її наслідків – та основа, яка дозволяє виявити протиріччя між інтересами суспільства та приватних ринкових структур, уточнити вимоги до методів впливу держави на корпоративний сектор як обов'язкової складової її регулятивних функцій.

Механізм координації управління на всіх рівнях корпоративної ієрархії дозволяє не лише координувати дії з розробки та реалізації стратегії, а й забезпечує адекватне корпоративним інтересам оперативне реагування зміну ринкової ситуації. Генрі Мінцберг [1] виділяє п'ять координаційних механізмів, які в основному розкривають способи, за допомогою яких організації координують свою діяльність. Це взаємне узгодження, прямий контроль,

стандартизація робочих процесів, стандартизація випуску та стандартизація навичок та знань (кваліфікації). Взаємне узгодження забезпечує координацію праці завдяки простому процесу неформальних комунікацій.

Можна чітко виділити проблеми, пов'язані з урахуванням законів побудови системи координації та дотримання вимог основних підходів до координації: системного, процесного, цільового та ситуаційного. Формування системи координації без урахування вимог системного підходу нагадує розібраний стіл, елементи якого лежать гіркою і немає споживчих характеристик, що ставляться до системи «стіл». Те саме відбувається, коли система координації в компанії має набір не пов'язаних один з одним елементів системи. Стратегія, оргструктура, персонал, функції, бізнес-процеси є елементами системи. Але якщо вони існують і розвиваються власними силами, без логічного взаємозв'язку один з одним, вони не будуть складати систему, а компанія ніколи не отримає необхідної їй якості, оскільки система не володіє даною необхідною властивістю. Аналогічні результати отримуємо і у випадках, коли при побудові систем управління не враховуються вимоги, закони, закономірності та принципи процесного та цільового підходів до управління [13].

Важливо усвідомити суть та механізми координації й інтеграції діяльності підрозділів цих компаній. Основними категоріями в цьому контексті є вертикальна та горизонтальна диференціація. Вертикальна диференціація передбачає розподіл повноважень щодо прийняття рішень у межах ієрархії на різних рівнях управління міжнародною компанією, починаючи від найвищого (президент і виконавчі директори) і закінчуючи найнижчим (бригадири та майстри в багатьох країнах). Ця диференціація є об'єктивною і створює проблему співвідношення між централізацією та децентралізацією в процесі прийняття управлінських рішень.

Горизонтальна диференціація передбачає розподіл організації на різні підрозділи (філії, департаменти, відділи тощо) відповідно до функціональних, продуктових, географічних або змішаних принципів. Це призводить до певного відокремлення бізнес-процесів, ресурсів, персоналу та інших елементів у межах

корпорації. Варто зазначити, що вертикальна та горизонтальна диференціації взаємопов'язані. Наприклад, якщо корпорація має закордонні продуктові філії (стратегічні бізнес-одиниці) як основні підрозділи, то розподіл повноважень повинен бути на користь керівництва цих одиниць [2].

Зростання зарубіжних операцій призводить до змін в організаційних структурах управління та механізмах координації. Можна виділити два підходи до розширення міжнародного бізнесу: продуктовий, що передбачає збільшення асортименту експортних товарів, та географічний, коли обсяги закордонних продажів зростають завдяки освоєнню нових ринків з уже наявними продуктами. Це є прикладом міжнародного використання відомої матриці І. Ансоффа «товари — ринки». Подібні альтернативні шляхи розвитку міжнародних операцій у контексті змін організаційних структур були досліджені Дж. Стонфордом та Л. Велсом і отримали назву «міжнародна модель структурних етапів». Ця модель демонструє зростання значення координації та інтеграції діяльності підрозділів транснаціональних корпорацій у процесі еволюції міжнародних компаній від локальної до глобальної орієнтації. Без ефективної координації неможливо забезпечити рівномірний потік вхідних ресурсів у ланцюг створення вартості, безперешкодне переміщення напівфабрикатів у цьому ланцюгу, а також узгоджене постачання готової продукції на ринки по всьому світу [6].

Наступним кроком важливо акцентувати увагу на перешкодах, що виникають у процесі координації, які можуть бути зумовлені такими факторами:

- різними орієнтирами менеджерів;
- суперечностями між завданнями підрозділів;
- відсутністю взаємоповаги серед менеджерів;
- часовими розбіжностями;
- географічними відстанями;
- національними відмінностями.

Наприклад, товарні підрозділи міжнародної компанії можуть зосередитися на зниженні витрат, що передбачає глобальне виробництво стандартизованого

продукту. Водночас, іноземна філія може прагнути збільшити свою частку на ринку конкретної країни, що потребує виробництва нестандартної продукції [10].

Формальні механізми охоплюють:

- ради директорів;
- міжнародні конференції;
- звіти про досягнення;
- центри обміну досвідом;
- зовнішні координаційні центри (аутсорсинг);
- спеціальні тимчасові робочі групи, комісії та комітети;
- матричні організаційні структури;
- впровадження посад координаторів.

Неформальні механізми координації:

- горизонтальні зв'язки всередині корпорації;
- творчі неформальні групи та клуби за інтересами;
- мережа управління, що складається з неформальних контактів між менеджерами різних рівнів і країн в рамках корпорації;
- організаційна (корпоративна) культура.

У зв'язку з численними спотвореннями фінансових звітів корпорацій у різних країнах вживаються різноманітні заходи для покращення роботи Рад директорів. Ось кілька прикладів таких заходів [3]:

Наприклад, в США:

Комісія з цінних паперів та фондових бірж вимагає від корпорацій створення ревізійних комісій;

Нью-Йоркська фондова біржа та Податкове управління активно рекомендують компаніям формувати комісії з питань оплати праці;

аудиторським фірмам заборонено надавати консалтингові та аудиторські послуги одному й тому ж клієнту.

Великобританія: Об’єднаний кодекс (1998 р.) встановлює основні принципи реформування корпоративного управління, включаючи призначення комісій при радах директорів, заборону для голів рад директорів займати посади

головних адміністраторів, вимогу щодо оприлюднення інформації про доходи керівників, а також правила допуску цінних паперів на Лондонську фондову біржу, які передбачають дотримання Об’єднаного кодексу.

Франція: Комісія Віано (1995 р.) — організація, що представляє приватний сектор, рекомендує радам директорів створювати ревізійні та компенсаційні комісії, а також призначати певну кількість незалежних директорів. Асоціація фінансового управління (1998 р.) запропонувала жорсткі вимоги до рівня незалежності рад директорів, підвищення прозорості їхньої діяльності та скасування використання запобіжних заходів, таких як «отруєні пілюлі», з боку компаній, які стикаються з загрозою поглинання [2].

Немає однієї, оптимальної всім ситуаціям структури організації. Як і в усіх процесах управління, у проектуванні організацій існує лише найбільш підходящий для цієї ситуації спосіб. Відносна ефективність тієї чи іншої типу організаційної структури визначається різними зовнішніми та внутрішніми факторами. Якщо одні підрозділи організації функціонують у оточенні, що відрізняється від оточення інших підрозділів, відповідно повинні відрізнятися і структури. Інший важливий чинник проектування організації пов'язані з її інтеграцією чи, як часто називають координацією.

Сучасні організації поділяються на підрозділи за видами спеціалізації. Подібна спеціалізація у рамках організаційної структури різко збільшує потенційну ефективність організації. Однак для того, щоб реалізувати цей потенціал, керівництву необхідно ввести до організаційної структури механізм координації та інтеграції всіх цих підрозділів [14].

Інтеграція - це процес досягнення єдності зусиль всіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її завдань та цілей. Як для того, щоб наше тіло було здоровим і спритним, йому потрібна добре скоординована м'язова система, система дихання і кровообігу, нервова система, так і найважливіша умова забезпечення ефективності реорганізації — це єдність цілей.

Цілком недостатньо того, що кожен підрозділ працюватиме ефективно сам собою. Якщо один або два підрозділи не будуть достатньо ефективно інтегровані у загальній структурі організації, то організація не буде успішною.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження концептуальних основ процесу транснаціоналізації термін «міжнародна корпорація» можна охарактеризувати як глобального актора світового господарства, ключового виробника прямих іноземних інвестицій, що вирізняється високим рівнем капіталізації, інноваційної активності, політичної незалежності, а також географічної та виробничої диверсифікації. Ця корпорація має всебічний вплив на всі аспекти функціонування національних економік і здатна виступати каталізатором економічного зростання, базуючись на розвитку конкурентних переваг у пріоритетних секторах держави.

У XXI столітті транснаціональні корпорації формують структуру та динаміку всіх форм міжнародних економічних відносин, надаючи зростаючий вплив не лише на окремі країни, але й сприяючи глобальному переміщенню капіталу та технологій на планетарному рівні. Результати їхньої діяльності підкреслюють необхідність встановлення кооперативних відносин з державами для гармонізації та підвищення ефективності функціонування обох сторін, а також для досягнення фінансової стабільності.

У сучасному суспільстві міжнародні корпорації володіють величезними ресурсами та можливостями. Вони мають прямий вплив на світовий ринок товарів і послуг, а також на соціально-економічну діяльність окремих країн.

Наразі спостерігається модернізація системи управління міжнародними корпораціями, що пов'язана з розвитком науки і технологій. Впроваджується комп'ютеризація функцій управління. Завдяки використанню сучасного обладнання та новітніх методів передачі інформації, міжнародні корпорації здатні швидко реагувати на проблеми, що виникають у їхній діяльності. У

процесі адаптації до нових умов господарювання організаційна структура корпорацій може зазнавати змін.

Визначено суть і механізми координації та інтеграції діяльності підрозділів цих компаній. У цьому контексті ключовими категоріями є вертикальна та горизонтальна диференціація. Вертикальна диференціація передбачає розподіл повноважень щодо прийняття рішень у межах ієрархії на різних рівнях управління міжнародною компанією, починаючи від найвищого (президент і виконавчі директори) і закінчуючи найнижчим (бригадири та майстри в багатьох країнах). Ця форма диференціації є об'єктивною і створює виклик у визначенні балансу між централізацією та децентралізацією в процесі ухвалення управлінських рішень.

Горизонтальна диференціація, в свою чергу, передбачає поділ організації на різні підрозділи (філії, департаменти, відділи тощо) відповідно до функціональних, продуктових, географічних або змішаних принципів. Це призводить до певного відокремлення бізнес-процесів, ресурсів, персоналу та інших елементів у межах корпорації. Важливо зазначити, що вертикальна та горизонтальна диференціації взаємопов'язані.

Виділено проблеми, пов'язані з дотриманням законів побудови системи координації та основних підходів до координації: системного, процесного, цільового та ситуаційного. Формування системи координації без урахування вимог системного підходу нагадує розібраний стіл, елементи якого розкидані безладно, і не мають споживчих характеристик, притаманних системі «стіл». Подібна ситуація виникає, коли система координації в компанії складається з набору елементів, які не пов'язані між собою. Стратегія, організаційна структура, персонал, функції та бізнес-процеси є складовими частинами системи. Однак, якщо вони функціонують і розвиваються окремо, без логічного взаємозв'язку, то не утворюють єдину систему, і компанія ніколи не досягне необхідної якості, оскільки система не матиме цієї важливої властивості. Аналогічні результати спостерігаються і в тих випадках, коли при створенні систем управління не

враховуються вимоги, закони, закономірності та принципи процесного і цільового підходів до управління.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ КООРДИНАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ NESTLÉ S.A.

2.1. Аналіз міжнародної експансії Nestlé S.A.

Nestlé S.A. - швейцарська багатонаціональна конгломератна корпорація з переробки харчових продуктів і напоїв зі штаб- квартирою у Веве, Швейцарія. З 2014 року це найбільша публічна продовольча компанія у світі за доходами та іншими показниками [70]. У 2017 році вона посіла 64 місце в рейтингу Fortune Global 500 [34]. У 2023 році, компанія посіла 50 місце в рейтингу Forbes Global 2000 [84]

Продукція Nestlé включає каву та чай, цукерки та кондитерські вироби, бутильовану воду, дитячі суміші та дитяче харчування, молочні продукти та морозиво, заморожені продукти, сухі сніданки, сухі упаковані корми та закуски, корми для домашніх тварин та медичне харчування. Двадцять дев'ять брендів Nestlé мають щорічні продажі понад 1 мільярд швейцарських франків (приблизно 1,1 мільярда доларів США), [68] включаючи Nespresso, Nescafé, Kit Kat, Smarties, Nesquik, Stouffer's, Vittel і Maggi. Nestlé має 447 заводів, працює в 189 країнах і налічує близько 339 000 співробітників. Це один з головних акціонерів L'Oreal, найбільшої в світі косметичної компанії [64].

Nestlé було утворено в 1905 році шляхом злиття «Англо-швейцарської молочної компанії», яка була заснована в 1866 році братами Джорджем і Чарльзом Пейджами, і «Farine Lactée Henri Nestlé», заснованої в 1867 році Анрі Нестле [85]. Компанія значно зросла під час Першої світової війни та знову після Другої світової війни, розширивши свої пропозиції за межі раннього згущеного молока та дитячих сумішей. Компанія здійснила низку корпоративних придбань, у тому числі Crosse & Blackwell у 1960 році, Findus у 1963 році, Libby's у 1971 році, Rowntree Mackintosh у 1988 році, Klim у 1998 році та Gerber у 2007 році.

Компанію пов’язували з різними суперечками, стикаючись із критикою та бойкотом через її маркетинг дитячих сумішей як альтернативи грудному вигодовуванню в країнах, що розвиваються (де чиста вода може бути дефіцитом), її залежність від дитячої праці у виробництві какао, а також її виробництво та просування. бутильованої води.

Мета компанії Nestlé S. A. полягає у сприянні здоровому способу життя та підвищенні його якості. Компанія вважає, що важливо покращити світ і зробити його здоровішим, надихаючи суспільство на ведення активного способу життя та підкреслюючи його значення для кожної людини. Ця діяльність сприяє популярності компанії та її довгостроковій привабливості, а також робить вагомий внесок у життя суспільства [85].

Перша половина 1990-х років виявилася сприятливою для Nestlé. Торговельні бар'єри зникли, а світові ринки перетворилися на більш-менш інтегровані торгові зони. З 1996 року відбулися різні придбання, зокрема San Pellegrino (1997), D'Onofrio (1997), Spillers Petfoods (1998) і Ralston Purina (2002). Було два великих придбання в Північній Америці, обидва в 2002 році – у червні Nestlé об’єднала свій бізнес морозива в США з Dreyer's, а в серпні було оголошено про придбання Chef America, творця Hot Pockets, на 2,6 мільярда доларів США . У той самий проміжок часу Nestlé подала спільну тендерну заявку з Cadbury і була близька до придбання американської компанії Hershey's, одного з її найзапекліших конкурентів у кондитерській галузі, але угода врешті зірвалася.

У грудні 2005 року Nestlé купила грецьку компанію Delta Ice Cream за 240 мільйонів євро. У січні 2006 року вона повністю стала власником Dreyer's, таким чином ставши найбільшим у світі виробником морозива з часткою ринку в 17,5%. У червні 2006 року Nestlé придбала компанію Jenny Craig, що займається зниженням ваги, за 600 мільйонів доларів США [85]. У липні 2007 року, завершивши угоду, оголошену роком раніше, Nestlé придбала підрозділ Medical Nutrition компанії Novartis Pharmaceutical за 2,5 мільярда доларів США , а також

придбала продукт з молочним смаком, відомий як Ovaltine, лінії «Boost» і «Resource» харчові добавки та продукти для дієти Optifast. [58]

Президент Бразилії Лула да Сілва урочисто відкриває завод у Фейра-де-Сантана (Баїя) у лютому 2007 року.

У квітні 2007 року, повернувшись до своїх витоків, Nestlé придбала американського виробника дитячого харчування Gerber за 5,5 мільярда доларів США [59]. У грудні 2007 року Nestlé уклала стратегічне партнерство з бельгійським виробником шоколаду П'єром Марколіні. [85]

Nestlé погодилася продати свій контрольний пакет акцій Alcon компанії Novartis 4 січня 2010 року. Продаж повинен був стати частиною ширшої пропозиції Novartis на суму 39,3 мільярда доларів США щодо повного придбання найбільшої в світі компанії з догляду за очима [40]. 2 березня 2010 року Nestlé завершила купівлю північноамериканського бізнесу замороженої піци Kraft Foods за 3,7 мільярда доларів США , який включав такі бренди, як DiGiorno, Tombstone і California Pizza Kitchen. [46]

З 2010 року Nestlé працює над тим, щоб перетворитися на компанію, що спеціалізується на харчуванні, оздоровленні та оздоровленні, щоб боротися зі зниженням продажів кондитерських виробів і загрозою розширення державного регулювання таких продуктів. Цією роботою керує Інститут наук про здоров'я Nestlé під керівництвом Еда Бетге. Інститут має на меті розвинути «нову галузь між їжею та фармацевтикою» шляхом створення харчових продуктів із профілактичними та коригуючими властивостями для здоров'я, які б замінили фармацевтичні препарати з таблеток. Відділення Health Science вже випустило кілька продуктів, таких як напої та протеїнові коктейлі, призначені для боротьби з недоїданням, діабетом, здоров'ям травлення, ожирінням та іншими захворюваннями [31]

У серпні 2010 року вона придбала британську фармацевтичну компанію Vitaflo, яка виробляє продукти клінічного харчування для людей із генетичними захворюваннями. У липні 2011 року Nestlé SA погодилася придбати 60 відсотків Hsu Fu Chi International Ltd. приблизно за 1,7 мільярда доларів США. 23 квітня

2012 року Nestlé погодилася придбати підрозділ дитячого харчування Pfizer Inc., раніше Wyeth Nutrition, за 11,9 мільярда доларів США, перевищивши спільну пропозицію Danone і Mead Johnson. [55]

За останні роки Nestlé Health Science здійснила кілька придбань: CM&D Pharma Ltd., компанію, яка спеціалізується на розробці продуктів для пацієнтів із хронічними захворюваннями, такими як захворювання нирок; і Prometheus Laboratories, фірма, що спеціалізується на лікуванні шлунково-кишкових захворювань і раку. Він також має міноритарний пакет акцій Vital Foods, новозеландської компанії, яка розробляє харчові продукти на основі ківі станом на 2012 рік [56].

Nestlé продала свій бізнес-підрозділ Jenny Craig компанії North Castle Partners у 2013 році. У лютому 2013 року Nestlé Health Science придбала компанію Pamlab, яка виробляє лікувальні продукти на основі L-метилфолату, призначені для лікування депресії, діабету та втрати пам’яті. У лютому 2014 року Nestlé продала свій бізнес зі спортивного харчування PowerBar компанії Post Holdings, Inc. Пізніше, у листопаді 2014 року, Nestlé оголосила, що вивчає стратегічні варіанти для своєї дочірньої компанії з виробництва заморожених продуктів Davigel.

У грудні 2014 року Nestlé оголосила, що відкриває 10 дослідницьких центрів по догляду за шкірою по всьому світу, поглиблюючи свої інвестиції в ринок товарів для охорони здоров’я, що швидко зростає. Того року Nestlé витратила близько 350 мільйонів доларів на дослідження та розробки в області дерматології. Перший із дослідницьких центрів Nestlé Skin Health Investigation, Education and Longevity Development (SHIELD) центри відкриються в середині 2015 року в Нью-Йорку, за ним відкриються Гонконг і Сан-Паулу, а пізніше інші центри в Північній Америці, Азії та Європі. Ініціатива запущена в партнерстві з Глобальною коаліцією з питань старіння (GCOA), консорціумом, до якого входять такі компанії, як Intel і Bank of America [45].

У січні 2017 року Nestlé оголосила про перенесення своєї штаб-квартири в США з Глендейла, штат Каліфорнія, до Россліна, штат Вірджинія, за межами Вашингтона, округ Колумбія. [66]

У березні 2017 року компанія Nestlé оголосила, що до 2018 року знизить вміст цукру в шоколадних батончиках Kit Kat, Yorkie та Aero на 10%. У липні з'явилося подібне оголошення щодо зменшення вмісту цукру в пластівцях для сніданку в Великобританія.

У червні 2017 року компанія оголосила про викуп акцій на 20,8 мільярда доларів після публікації листа засновника Third Point Management Деніела С. Леба, четвертого за величиною акціонера Nestlé з часткою в 3,5 мільярда доларів, у якому пояснюється, як фірмі слід змінити свою структура бізнесу. Відповідно, компанія, як повідомляється, зосередить інвестиції на таких секторах, як кава та догляд за домашніми тваринами, і шукатиме придбання в індустрії споживчого медичного обслуговування. [55]

У 2016 році Nestlé та PAI Partners заснували спільне підприємство Froneri, щоб об'єднати діяльність двох компаній з виробництва морозива в Європі та інших країнах світу [61].

У липні 2017 року Nestlé представила в Іспанії новий тип дитячої суміші, що містить два олігосахариди жіночого молока. Олігосахариди є третім за поширеністю компонентом грудного молока з різними перевагами для здоров'я, але раніше вони не були частиною дитячих сумішей.

У вересні 2017 року Nestlé SA придбала контрольний пакет акцій Blue Bottle Coffee. Хоча фінансові деталі угоди не розголошувалися, Financial Times повідомила, що «Нестле планує заплатити до 500 мільйонів доларів за 68 відсотків акцій Blue Bottle».

У вересні 2017 року компанія Nestlé USA погодилася придбати компанію Sweet Earth, каліфорнійського виробника продуктів рослинного походження, за нерозголошену суму [65]

У вересні 2017 року компанія Nestlé встановила нову цільовий показник прибутку та погодилася вивести понад 20 своїх брендів солодощів у США в січні

2018 року. Однак продажі зросли лише на 2,4% у 2017 році, а станом на липень 2018 року ціна акцій впала більш ніж на 8%. Незважаючи на те, що деякі пропозиції були прийняті, Леб сказав у листі від липня 2018 року, що зміни надто малі та надто повільні. У своїй заяві Nestlé написала, що «дає результати», і перерахувала вжиті заходи, включаючи інвестиції в ключові бренди та глобальне партнерство з кавою Starbucks. Однак інвестори-активісти не погодилися, що призвело до того, що Third Point Management запустив NestleNOW, веб-сайт, який пропонував свою позицію з рекомендаціями, що закликають до змін, звинувачуючи Nestlé у тому, що вона не така швидка, агресивна чи стратегічна, як це потрібно. Інвестори-активісти закликали Nestlé розділити на три підрозділи з окремими генеральними директорами, регіональними структурами та керівниками маркетингу – напої, харчування та бакалія; відокремити більше підприємств, які не відповідають його моделі, наприклад морозиво, заморожені продукти та кондитерські вироби; і додайте до правління аутсайдера, який має досвід у харчовій промисловості та виробництві напоїв. [67]

У січні 2018 року Nestlé USA оголосила, що продає свій кондитерський бізнес у США, включаючи 100 Grand, BabyRuth, Butterfinger, OhHenry!, Raisinets і SnoCaps для Ferrara Candy Company, американського виробника шоколаду та цукерок, пов’язаного з Ferrero. Компанію було продано за загальну суму приблизно 2,8 мільярда доларів.

У травні 2018 року було оголошено, що Nestlé і Starbucks уклали дистриб’юторську угоду на суму 7,15 мільярдів доларів, яка дозволяє Nestlé продавати, продавати та розповсюджувати каву Starbucks у всьому світі та включати сорти кави цього бренду до власної одноразової системи Nestlé, розширюючи закордонні ринки для обидві компанії. [55]

У вересні 2018 року Nestlé оголосила, що продасть Gerber Life Insurance за 1,55 мільярда доларів. [70]

У жовтні 2018 року Nestlé оголосила про запуск Nestlé Alumni Network через стратегічне партнерство з SAP & EnterpriseAlumni для взаємодії з понад 1 мільйоном випускників у всьому світі.

У 2019 році компанія оголосила, що публікуватиме Nutri-Score на всіх своїх продуктах, що продаються в європейських країнах, які підтримують маркування поживних речовин.

У 2020 році підрозділи з виробництва морозива Nestlé USA і Nestlé Canada були придбані Froneri. Також протягом того року Nestlé оголосила, що компанія хоче інвестувати в рослинну їжу, починаючи з «салату з тунця» та продуктів без м'яса, щоб залучити та охопити молодих споживачів та веганів. [85]

16 лютого 2021 року Nestlé оголосила, що погодилася продати свої водні бренди в США та Канаді компаніям One Rock Capital Partners і Metropoulos & Co. Продажі включатимуть бренди джерельної та гірської води, бренд очищеної води та послугу доставки. У план не увійшли бренди Perrier, S.Pellegrino і Acqua Panna. На початку квітня 2021 року було завершено продаж. [87]

Пандемія COVID-19 не вплинула негативно на Nestlé. Через локдауни люди купували більше фасованих продуктів, не лише кави та молочних продуктів, а й товарів для тварин, що збільшило продажі компанії. Nestlé фіксує найсильніше квартальне зростання продажів за 10 років.

Nestle розширює виробничі потужності в Індії та збільшує інвестиції — компанія інвестує ₹ 60-65 млрд ($723-783 млн) з 2020 по 2025 рік. [45]

У квітні 2021 року Nestlé погодилася придбати компанію з виробництва вітамінів Bountiful Company, раніше відому як The Nature's Bounty Co., за 5,75 мільярда доларів США, зазначивши також, що більша частина компанії зростання в цьому кварталі відбулося завдяки «вітамінам, мінералам і добавкам, які підтримують здоров'я та імунну систему». Серед брендів Bountiful були Nature's Bounty, Solgar, Osteo Bi-Flex і Puritan's Pride [63]

У липні 2021 року Vitaflo International Ltd. (дочірня компанія Nestlé Health Science з 2010 року) придбала бренди Dr. Schär, Mevalia та ComidaMed, які використовуються для дієтичного лікування IEM та алергії на білок коров'ячого молока, щоб доповнити існуючий портфель продуктів Vitaflo IEM.

У січні 2022 року Nestlé оголосила, що виплачуватиме африканським виробникам какао готівку, якщо вони відправлять своїх дітей до школи. [55]

У травні 2022 року було оголошено, що підрозділ Nestlé Health Science придбав бразильського виробника органічної, натуральної рослинної їжі Puravida. У травні 2022 року Nestlé надсилала дитячі суміші до США з європейських авіабаз, щоб зменшити дефіцит дитячих сумішей у США у 2022 році. Ці поставки допомоги включали продукти бренду дитячого харчування Gerber із Нідерландів та дитячі суміші Alfamino зі Швейцарії.

У вересні 2023 року було оголошено, що Nestlé придбала контрольний пакет акцій компанії Extrema, штат Мінас-Жерайс, виробника преміального шоколаду Grupo CRM зі штаб-квартирою за нерозголошену суму [63].

Після російського вторгнення в Україну у 2022 році компанія продовжила вести бізнес у Росії; Тому в листопаді 2023 року Національне агентство України з питань запобігання корупції включило Nestlé до Міжнародного спонсора війни. Nestle заявила, що вже «зупинила весь несуттєвий імпорт і експорт до та з Росії».

У серпні 2024 року компанія Nestlé оголосила, що Шнайдер залишить свою посаду генерального директора та 1 вересня 2024 року його замінить Лоран Фрейкс [59].

2.2. Організаційна структура та система управління Nestlé S.A.

Структурна організація управління відображає форму, тобто архітектуру, структуру та організацію управлінського суб’єкта, включаючи зв’язки між його складовими елементами, які упорядковані та підпорядковані один одному в управлінській системі. Ця структура забезпечує ефективне виконання функцій суб’єктом управління. Структура управління сприяє стабільності та стійкості управлінської системи, дозволяючи зберігати її характеристики навіть за змін зовнішніх або внутрішніх умов. Організаційна структура підприємства відображає реальні управлінські взаємозв’язки в межах конкретної виробничої системи. Керуючі системи мають ієрархічну природу з розподілом функцій, обов’язків, прав та відповідальності. Організаційна структура міжнародної

корпорації є органічним поєднанням управлінської та виробничої структур. Структура будь-якої компанії відображає гармонійне розташування її складових елементів і формує основні зв'язки між ними. Ключовим аспектом транснаціональних корпорацій (ТНК) є їхня управлінська структура. Материнська компанія виконує роль центру контролю та прийняття стратегічних рішень, при цьому товари, капітал і технології управління переміщуються від материнської компанії до філій. Проте, аналогічні виробничі ресурси можуть також передаватися між філіями або навіть з філії назад до материнської компанії.

Протягом більше ста років свого існування компанія Nestlé S.A. зарекомендувала себе як світовий лідер у виробництві високоякісних, корисних і безпечних продуктів харчування, здобувши репутацію надійного та відповідального партнера. Сьогодні мільйони споживачів по всьому світу довіряють продукції Nestlé S.A. [9].

Організація носить повну назву «ТНК Nestlé Strategische Allianz». У цій компанії реалізована організаційна структура, що ґрунтується на географічному принципі, де відповідальність за управління справами покладена на місцевих менеджерів, тоді як планування та контроль здійснює центральне керівництво. Така структура, заснована на географічному розподілі, є типовою для компаній з розвиненими міжнародними операціями, які не залежать від домінування жодної країни чи регіону. Nestlé може впроваджувати цю корпоративну структуру, оскільки в її діяльності немає жодного переважаючого регіону. Більшість ключових напрямків роботи компанії підпорядковані центральному офісу. В рамках організаційної структури компанії функціонують окремі підрозділи, які спеціалізуються на виробництві продукції в певних галузях, зокрема: «Nestle Nutrilon», «Nestle Waters», «Nestle Professional», а також підрозділ «Nestle Health Science», орієнтований на конкретний напрямок. Додатково, організаційна структура передбачає регіональний поділ на три зони: Зона EUR, Зона AOA та Зона AMS, кожна з яких має свого регіонального директора, відповідального за функції, що враховують особливості відповідного регіону [40].

Організаційна структура управління компанії Nestlé S.A. має дивізіональний характер (рис. 2.1).

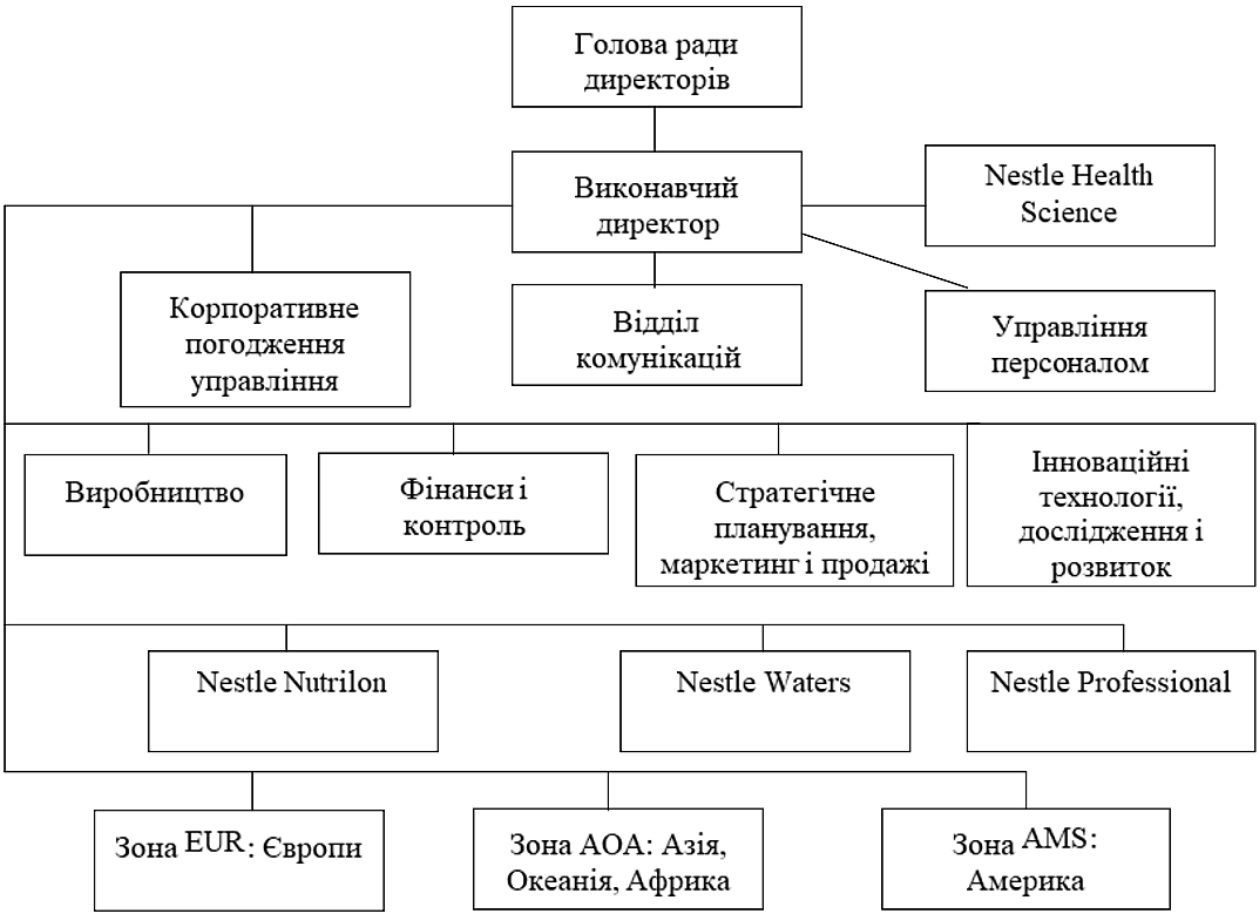


Рис. 2.1. Організаційна структура Nestlé S.A. [9]

Дивізіональні управлінські структури є більш прогресивним типом організаційних моделей, які виникли у відповідь на недоліки лінійно-функціональних структур. Процеси реорганізації набувають великого значення через постійне зростання масштабів компанії, ускладненість процесів і технологій, а також диверсифікацію та інтернаціоналізацію її діяльності. В таких умовах ефективне управління всіма підрозділами компанії з одного центру або дистанційно стає неможливим.

Основним принципом формування організаційної структури компанії Nestlé S.A. є надання стратегічних цілей окремим напрямкам діяльності, що відрізняється від виконання оперативних завдань. Цей підхід дозволяє

розподілити значну частину відповідальності та навантаження, які зазвичай покладаються на вищий рівень керівництва та власників. Натомість, процеси прийняття управлінських рішень передані керівникам, які очолюють конкретні напрямки роботи Nestlé S.A. у межах своїх компетенцій - дивізіонів. Завдяки такій організаційній структурі, керівники вищого рівня можуть зосередитися на стратегічних аспектах функціонування компанії та розробці планів її подальшого розвитку [40].

Основною характеристикою дивізіональної структури є поєднання централізованої координації з децентралізованим оперативним управлінням. Дивізіони формуються на основі регіональних, продуктових або проектних орієнтацій і фактично функціонують як автономні бізнес-одиниці в межах материнської компанії. Вони можуть діяти як незалежні підрозділи або як окремі юридичні особи під її контролем.

Організаційна структура компанії Nestlé S.A. здатна адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та оперативно реагувати на нові виклики. Цей підхід сприяє покращенню взаємодії зі споживачами завдяки швидкій координації між місцевими підрозділами, що займаються виробництвом, збутом і маркетингом. Кожен дивізіон має можливість виступати як окреме джерело прибутку, зосереджуючись на конкретному продукті, споживачеві або географічному регіоні, подібно до спеціалізованої компанії. Це дозволяє швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових умов.

Проте, в організаційній структурі компанії Nestlé S.A. існують певні недоліки. У дивізіонах та материнській компанії спостерігається дублювання функцій, що є необхідним для оперативного консультування лінійних підрозділів на місцях. Водночас функціональні підрозділи в центрі більше зосереджені на загальному розвитку компанії, що може призвести до затягування процесу прийняття управлінських рішень та виникнення розбіжностей між «центром» і дивізіонами. Це зумовлено тим, що дивізіони мають значні повноваження, а їх керівники можуть приймати оперативні рішення на місці. Вони володіють більш актуальною інформацією про навколишнє середовище і здатні швидше реагувати

на зміни, тоді як стратегічний напрямок, визначений у центральному офісі, потребує додаткової роботи, узгодження та делегування управлінських рішень у дивізіонах [55].

Основою системи управління компанії Nestlé S.A. є система управління якістю, яка функціонує на глобальному рівні та слугує єдиною платформою для забезпечення виробничої безпеки, дотримання стандартів якості та створення цінності для споживачів. Внутрішня система управління якістю підлягає перевірці та підтверджується незалежними сертифікаційними органами на відповідність внутрішнім стандартам компанії, а також нормам ISO, законодавству та іншим нормативним вимогам.

Компанія Nestlé S.A. налагоджує партнерські відносини з фермерами в сільських районах, щоб покращити якість їхньої продукції та впровадити екологічно стійкі аграрні практики. Ця ініціатива забезпечує компанії стабільний доступ до високоякісної сировини, водночас допомагаючи фермерам зберегти або навіть підвищити свої доходи, а також сприяє вирішенню важливих глобальних екологічних і соціальних викликів. Важливо зазначити, що компанія дотримується принципів міжнародно визнаної виробничої практики (GMP) для забезпечення високої якості та безпеки своїх харчових продуктів. Для оцінки ризиків і критичних контрольних точок Nestlé S.A. використовує міжнародно визнані системи, такі як HACCP. Ці системи дозволяють виявляти, оцінювати та контролювати ризики, що мають значення для безпеки харчових продуктів. Плани та системи HACCP також підлягають перевірці з боку зовнішніх сертифікаційних органів, щоб відповідати міжнародним стандартам [40].

Успіх і стабільність будь-якої великої компанії значною мірою залежать від професіоналізму її працівників. Саме тому Nestlé S.A. вважає своїх співробітників основною конкурентною перевагою. Досягти успіху неможливо без залучення та енергії працівників — якостей, які роблять їх цінним активом компанії. Вони розробляють харчові продукти, які споживають різні категорії людей у майже кожній країні світу — від немовлят до літніх людей. Тому в цій компанії надзвичайно важливими є уважність і професіоналізм співробітників,

оскільки вони відповідають за благополуччя та здоров'я споживачів. Кожному працівникові надається можливість зробити свій внесок у покращення та зміцнення результатів компанії, а також у власний розвиток через активний обмін інформацією та співпрацю [9].

Основні напрямки роботи з персоналом включають:

- забезпечення безпеки праці;

- регулярне вимірювання рівня задоволеності співробітників своєю роботою в компанії;

- справедливе ставлення до працівників та оцінка їхнього індивідуального внеску в успіх компанії;

- розвиток професійних знань і навичок;

- програма підтримки молодих спеціалістів.

Один із принципів компанії стосовно персоналу полягає в врахуванні думки співробітників та реагуванні на неї. Впровадження корпоративної культури сприяє створенню більш комфортних умов праці для співробітників, а також дозволяє відстежувати прогрес у робочій атмосфері.

Компанія «Nestle» намагається досягти своїх корпоративних цілей у сфері зростання та прибутку, водночас високо цінуючи внесок кожного співробітника. Щороку проводиться оцінка ефективності роботи, що дозволяє виявити та зафіксувати досягнення всіх працівників. Спільні зустрічі між співробітниками та їхніми керівниками створюють можливість для відкритого обговорення підсумків року, отримання та надання зворотного зв’язку, а також ознайомлення з власним рейтингом ефективності. На основі цього рейтингу здійснюється перегляд заробітної плати. Інвестиції в навчання допомагають працівникам розвивати свої професійні навички та знання, що, в свою чергу, сприяє зростанню їх доходів і забезпечує компанію «Nestle» кваліфікованими кадрами. Тому розвиток і навчання персоналу є важливими для компанії. Співробітники «Nestle» мають можливість брати участь у навчальних програмах, які сприяють розвитку їх професійних навичок і компетенцій. До таких програм входять курси,

що проводяться тренерами «Nestle» та зовнішніми тренінговими агентствами [55].

Компанія «Nestle» дотримується високих стандартів у спілкуванні зі своїми клієнтами. Це підтверджується принципами, викладеними в документах, таких як Принципи діяльності компанії «Nestle» та Принципи комунікації зі споживачами. У цих документах акцентується увага на ідеях раціонального споживання, здорового харчування та фізичної активності. Особливу увагу приділено спілкуванню з дітьми, зокрема забороні підриву авторитету батьків і нав'язування необґрунтованих надій або обіцянок надзвичайного успіху. Відповідальна реклама для дітей та їхнє спілкування з компанією є важливою складовою цих принципів. Вона включає два основні аспекти: заборону реклами, спрямованої на дітей до 6 років, та обмеження рекламної діяльності щодо дітей віком від 6 до 12 років. Для останніх дозволяється рекламувати лише продукти з обмеженим вмістом цукру, солі та жирів [56].

Компанія «Nestle» встановлює вимоги до своїх керівників і співробітників, закликаючи їх уникати навіть найменших проявів непрофесійної поведінки в бізнес-операціях, що здійснюються від імені компанії. Поняття «конфлікт інтересів» визначається кожним ринком відповідно до принципів, місцевих законів та усталеної практики їх застосування.

Компанія Nestlé S. A. користується високим рівнем довіри серед споживачів, що дозволяє їй постійно використовувати однакові стратегії для виходу на нові ринкові сегменти, проводити ребрендинг місцевих компаній та випускати вже відомі продукти під власною маркою. Завдяки своїм сильним позиціям, Nestlé S. A. здатна привертати увагу нових споживачів.

Організаційна культура компанії акцентує увагу на повазі до вищого керівництва, належному підпорядкуванні, цінності основного персоналу та створенні сприятливого клімату для ефективної роботи і покращення організаційних відносин [9].

Щоб працівники відчували себе комфортно і, відповідно, були більш продуктивними, було сформовано ряд цінностей підприємства, серед яких:

- постійне впровадження інновацій та навчання персоналу;

- визначення відповідного рівня професіоналізму працівників;

- пошук шляхів підвищення ефективності роботи;

- контроль якості виконання завдань та соціальна відповідальність співробітників.

Основні цінності, на яких базується діяльність компанії, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Система цінностей компанії Nestlé S. A. [55]

Орієнтація цінностей	№	Перелік цінностей	Шлях впровадження ціностей
1	2	3	4
На споживачів	1	Раціональне харчування та здоровий спосіб життя	Nestlé S. A. прагне підійняти доброякісність життя покупців, пропонуючи смачну, здорову їжу, напої і пропагує здоровий спосіб життя.
	2	Забезпечення якості та безпеки продукції	Компанія хоче впевнитись, що в усьому світі Nestlé S. A. є втіленням найвищих рівнів якості та безпеки продукції
	3	Зв'язок із споживачем	Nestlé S. A. прагне до відповідального та надійного зв'язку, який інформує споживача, та сприяє здоровому харчуванню.
Відносно прав людини і трудових відносин	4	Права співробітників	Підтримка «Глобальний договір» ООН, що доводить принципи прав людини та праці, забезпечення дотримання людських прав та принципів праці на всіх етапах бізнес діяльності.
На співробітників	5	Лідерство та особиста відповідальність	Nestlé S. A. надає співробітникам рівні можливості для розвитку, захищає їх приватне життя і не допускає жодних форм переслідування або дискримінації. У той же час, від співробітників очікується відповідальність, вмотивованість та повага до організаційних цінностей.
	6	Безпека та захист здоров'я на роботі	Передбачається система попередження нещасних випадків, поранення та хвороб, пов'язаних з роботою тих, хто взятий до процесу виробництва.
	7	Відносини з постачальниками та споживачами	Nestlé S. A. вимагає прояв відвертості, прямоти та чесності та дотримання стандартів.

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
На постачальників та споживачів	8	Розвиток сільського господарства	Компанія спрямовує свою діяльність на допомогу сільським громадам; формує їх екологічність, сприяючи поліпшенню сільськогосподарського виробництва та соціально-економічного статусу фермерів.
	9	Сталість навколишнього середовища	Ми взяли на себе зобов'язання виконувати нашу діяльність таким чином, щоб навколишнє середовище залишалось сталим, прагнемо раціонально використовувати природні ресурси, досягти зведення до нуля марнотратства та збитків, сприяємо використанню ресурсів, що відновлюються або тих, якими можна стало керувати.
На навколишнє середовища	10	Водні ресурси	Удосконалення використання водних ресурсів.

Основною метою керівництва є формування команди фахівців, яка б на високому рівні розумілася на своїй сфері та позиції компанії в ринку кондитерських виробів, і докладала всіх зусиль для максимальної задоволеності кінцевого споживача.

Таким чином, організаційна структура управління має значний вплив на ефективність діяльності компанії. Організаційна структура Nestlé S.A. є дивізіонально-змішаного типу, де підрозділи формуються як за географічними, так і за продуктовими критеріями. Ця структура має свої переваги та недоліки, проте в даній компанії вона вважається найбільш оптимальною на сьогоднішній день.

2.3. Координація та інтеграція діяльності підрозділів Nestlé S.A. через систему стратегічного планування

Місія компанії, представлена на рис. 2.2, полягає в тому, щоб стати лідером серед виробників продуктів харчування, зосереджуючи увагу на здоров'ї споживачів і покращуючи не лише їхнє життя, а й життя їхніх домашніх

улюбленців та сімей. Це досягається шляхом надання суспільству доступної інформації про користь, поживну цінність та склад продуктів, а також заохочення до придбання товарів саме від Nestlé S. A.

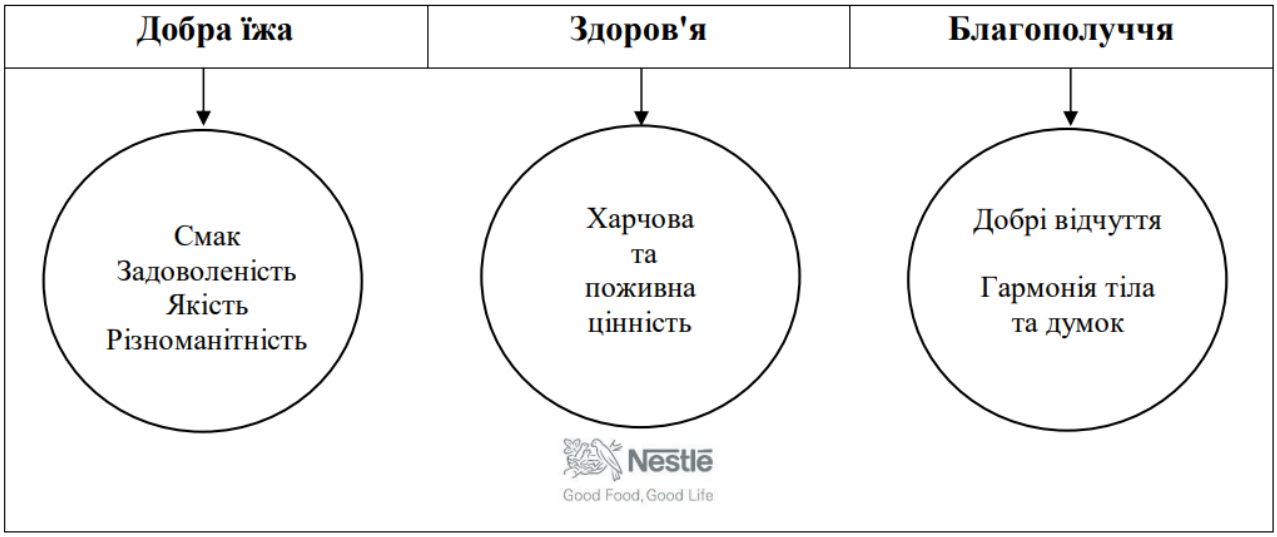


Рис. 2.2. Місія Nestlé S. A. [55]

Визначено ключові цілі діяльності глобальної компанії Nestlé S. A., серед яких можна виділити такі:

- екологічність виробничих процесів;
- покращення управління водними ресурсами;
- розширення маркетингових стратегій;
- освоєння нових ринків;
- зменшення ризиків;
- проведення акцій для залучення нових категорій споживачів;
- вдосконалення системи постачання продукції.

Стратегічні цілі, які компанія Nestlé S. A. має намір реалізувати [66]:

- покращення співпраці з постачальниками;
- освоєння нових ринків збуту в регіонах Європи, Океанії та Африки;
- зменшення собівартості продукції на 3% шляхом переходу на більш екологічні ресурси;
- підвищення рівня заробітної плати на 3%;

- збільшення обсягів продажів на 10%;

- нарощування обсягів виробництва на 10%;

- оновлення старого обладнання на сучасні інноваційні моделі;

- проведення досліджень для зниження рівня браку;

- інвестування в розвиток агроринку України;

- зменшення вмісту солі в продуктах харчування за рахунок використання замінників;

- скорочення споживання водних ресурсів у процесі виробництва.

Довгострокове планування проводиться на трирічний період у місті Веве під керівництвом Nestlé S. A. та затверджується на засіданнях керівництва в листопаді. Ключову роль у процесі планування відіграє здатність регіональних менеджерів чітко усвідомлювати поставлені завдання. Таким чином. довгострокова стратегія розвитку компанії Nestlé S.A. розрахована на три роки і обговорюється в центральному офісі, розташованому в місті Веве. Ця стратегія включає бізнес-план, зведені звіти про управління та стратегічне корпоративне інвестування. Зведений звіт про управління окреслює загальні цілі, стратегії, фінансовий план і план дій для всього підприємства. Бізнес-план визначає стратегічні цілі для окремих продуктових ліній, аналіз ринку та фінансові результати. Стратегічне корпоративне інвестування передбачає розробку проектів для досягнення поставлених цілей [55].

Довгостроковий план розвитку компанії Nestlé S.A. тісно інтегрований з інвестиційними стратегіями, операційним (бюджетним) плануванням, а також квартальними та місячними звітами про ефективність роботи компанії Nestlé S.A. (рис. 2.3) [40].

Основною стратегічною процедурою довгострокового планування в компанії Nestlé S.A. є оперативне планування. Річний оперативний план (бюджет) слугує основою для розрахунку таких показників, як актуальний внутрішній зріст (RIG), прибуток до оподаткування, відсотки та амортизація гудвілу (EBITA), маркетингові та адміністративні витрати, частка ринку в кожній

товарній групі, чистий прибуток, а також витрати на збут і реструктуризацію Nestlé S.A. [66]

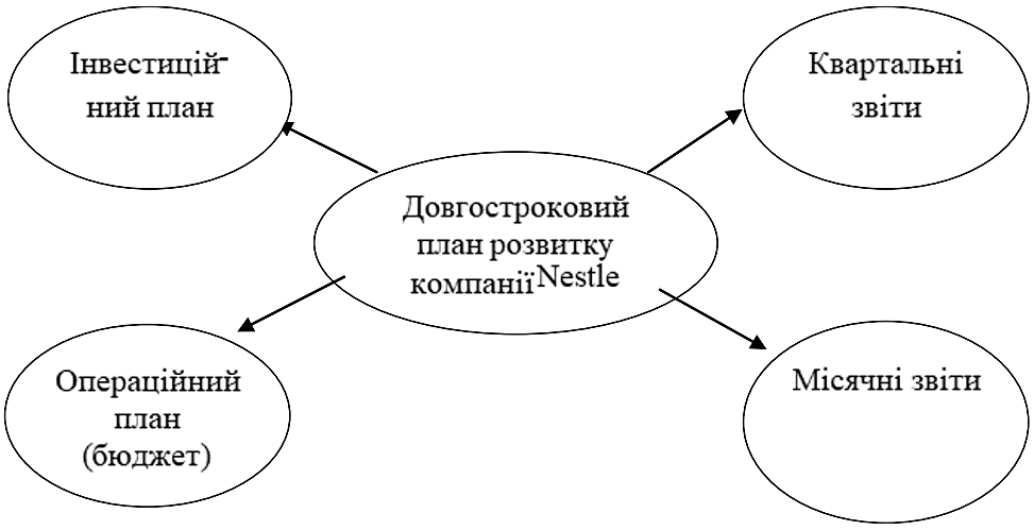


Рис. 2.3. Система планування в компанії Nestlé S. A.

Обговорення оперативного плану відбувається на початку грудня під час нарад на рівні ринку діяльності компанії. Основною метою є визначення цілей, які потрібно досягти до кінця наступного року (очікуваний рівень прибутку, частка на ринку тощо), а також розподіл бюджету для кожного з існуючих відділів.

Бюджет, що формується на основі даних окремих країн, є основним джерелом забезпечення порядку, в якому відповідний підрозділ виконує свої функції в загальному процесі компанії. Бюджет розробляється на річний період. Важливо зазначити, що при підготовці бюджету компанії Nestlé S.A. враховуються як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу. Значним є те, що на основі щомісячних та квартальних звітів компанії Nestlé S.A. проводиться планова ревізія бюджету, що дозволяє виявити недоліки в плановій діяльності, оцінити їх та своєчасно внести необхідні корективи. Звіти про виконання бюджету надсилаються до компанії щомісяця, де їх порівнюють з плановими показниками поточного року та даними за попередній рік. Щоквартальні звіти

служать попереджувальним сигналом у разі виявлення відхилень у планово-господарській діяльності Nestlé S.A. [45].

Основні причини для проведення ревізії бюджету компанії включають:

- детальний прогноз фінансового стану компанії до кінця року;

- виявлення помилок у прогнозуванні, які слід врахувати при складанні бюджету на наступний рік;

- перегляд політики ціноутворення.

Слід зазначити, що під час ревізії бюджету компанія Nestlé S.A. аналізує такі ключові аналітичні показники діяльності [68]:

- заплановані та фактичні обсяги виробництва продукції;

- планова, реалізована та фактична собівартість;

- показники відхилень, такі як відхилення у використанні, зміни цін, рецептура, обсяги, переоцінка.

Зі зростанням компанії зростає потреба витрачати більше часу та зусиль на такі аспекти, як стратегічне планування, виявлення нових можливостей, комунікація та координація. Це ускладнює завдання керівників у різноманітненні довгострокових планів та їх узгодженні з загальними цілями компанії. Для Nestlé S.A. важливим є розробка планів, які чітко орієнтовані на досягнення визначених цілей. Чим краще сплановані завдання, тим ясніше та ефективніше їх виконання, що сприяє підвищенню прибутковості компанії.

Інвестиційний потенціал, що пов'язаний із здатністю компанії досягати своїх цілей, які можуть бути виражені у вигляді прибутку або вигоди, залежить від вкладених ресурсів у активи. Цей потенціал відображає можливість реалізації стратегічних цілей транснаціональної корпорації за рахунок залучення інвестиційних ресурсів за певних умов і обмежень.

Інвестиційна привабливість компанії Nestlé S.A. формується через розвиток інвестиційного потенціалу, який поділяється на ряд інвестиційних можливостей, що не можуть бути реалізовані негайно. Ця привабливість оцінюється на основі співвідношення між інвестиційним ризиком, пов'язаним із вкладеннями в компанію, та її інвестиційним потенціалом. Зазвичай, цей

показник демонструє, наскільки ризики, пов'язані з інвестуванням, компенсуються можливими прибутками від цих інвестицій. Іншими словами, він відображає, як перспективи розвитку компанії та її фактичне становище впливають на можливі виплати, які можуть бути здійснені з цих інвестицій (табл. 2.2) [46].

Відношення прибутку до активів відображає обсяг чистого прибутку, отриманого на одну одиницю активів, і слугує показником ефективності їх використання. Для компанії Nestlé S.A. цей показник є задовільним і становить 7,64%. Рентабельність власного капіталу демонструє частку чистого прибутку у власному капіталі, що свідчить про ефективність інвестицій у підприємство. Для Nestlé S.A. цей показник також є задовільним і дорівнює 17,92%. Рентабельність реалізації показує, скільки операційного прибутку отримується з кожного долара продажу продукції, і для Nestlé S.A. цей показник також є задовільним, становлячи 11,45%. Рентабельність продукції дозволяє визначити, яка продукція є найбільш прибутковою та вигідною для виробництва. Для Nestlé S.A. цей показник досягає хороших значень і становить 22,72%. Рентабельність оборотних активів вказує на відносну прибутковість цих активів, і його значення також є дуже високим, оскільки коефіцієнт рентабельності оборотних активів складає 223% [55].

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє, яка частина поточних зобов'язань підприємства може бути покрита за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як готівка, інвестиції та дебіторська заборгованість. Для компанії Nestlé S.A. цей показник становить 0,95, що є недостатнім.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає короткострокову ліквідність підприємства і вказує на його здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, використовуючи найбільш ліквідні активи. Для компанії Nestlé S.A. цей показник дорівнює 0,74, що відповідає прийнятному рівню [46].

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності компанії є окремим показником, що демонструє, яку частину короткострокових зобов’язань компанія здатна виконати без залучення додаткових ресурсів. Для компанії Nestlé S.A. цей

показник є незадовільним і становить 0,1. Значення власних оборотних коштів вказує на те, яка частина власного капіталу використовується для покриття поточних активів, і в даному випадку цей показник також є дуже незадовільним — 2027.

Таблиця 2.2

Коефіцієнти інвестиційного потенціалу та інвестиційної безпеки компанії Nestlé S.A. за 2022 рік.

Показник	Коефіцієнти вагомості	Значення	Бали	Результат
Інвестиційний потенціал				
1. Показники рентабельності	0,4			0,56
1.1. Рентабельність активів	0,2	7,64	1	0,2
1.2. Рентабельність власного капіталу	0,2	17,92	1	0,2
1.3. Рентабельність продажу	0,2	11,45	1	0,2
1.4. Рентабельність продукції	0,2	22,72	2	0,4
1.5. Рентабельність оборотних активів, %	0,2	223	2	0,4
2. Показники ліквідності і платоспроможності	0,3			-0,3
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,25	0,95	-1	-0,25
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	0,74	0	0
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,10	-1	-0,25
2.4. Величина власних оборотних коштів (робочий, функціонуючий капітал)	0,25	-2027	-2	-0,5
3. Показники стану та структури капіталу	0,3			0,3
3.1. Коефіцієнт автономії, %	0,2	42,63	1	0,2
3.2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2	-0,03	-2	0,4
3.3. Забезпеченість запасів власними оборотними коштами	0,2	-22,21	-2	-0,4
3.4. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами, %	0,2	-4,94	-1	0,4
3.5. Коефіцієнт інвестування	0,2	0,61	-1	0,4
Інвестиційна безпека				-1
1.Коефіцієнт фінансового ризику	0,2	1,35	-2	-0,4
2. Коефіцієнт заборгованості	0,2	1,05	-2	-0,4
3. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,2	0,59	-1	-0,2
4. Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,2	0,55	1	0,2
5. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,2	0,45	-1	-0,2
Інвестиційний потенціал				0,56
Інвестиційна привабливість підприємства				-0,22
Інтегральний показник інвестиційної привабливості на «критичних інтервалах»				0,37

Коефіцієнт автономії відображає, яка частина загальних активів компанії формується з власного капіталу, що свідчить про фінансову незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. Оптимальне значення цього показника перевищує 50. У нашому випадку коефіцієнт автономії становить 42,63, що можна вважати задовільним. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами та власним капіталом компанії.

Для компанії Nestlé S.A. цей показник має дуже негативне значення і дорівнює -0,03. Коефіцієнт коштів, що покривають запаси, відображає частку власних коштів, які використовуються для покриття матеріальних запасів без залучення зовнішніх позик. У випадку Nestlé S.A. цей показник є вкрай низьким і становить -22,21. Коефіцієнт коштів, що покривають оборотні активи, демонструє здатність компанії перетворювати активи на грошові кошти. Для Nestlé S.A. цей показник також є незадовільним і дорівнює -4,94%. Коефіцієнт інвестування показує частку власного капіталу, що покриває необоротні активи компанії. Зазвичай, чим вищий цей показник, тим краще для фінансової стабільності підприємства. У випадку Nestlé S.A. він становить 0,61 [55].

Комерційна діяльність, як і будь-яка інша, завжди пов'язана з певним рівнем ризику. Це також стосується інвестиційної діяльності. Інвестиційний ризик визначається ймовірністю відхилення фактичного доходу від очікуваного. Чим більша варіативність і широта коливань можливого доходу, тим вищий ризик, і навпаки.

Коефіцієнт фінансового ризику показує, скільки грошових коштів припадає на кожну одиницю власного капіталу. У даному випадку цей коефіцієнт становить 1,35, що свідчить про незадовільний рівень і про зростаючу залежність компанії від зовнішніх інвесторів і кредиторів, що, в свою чергу, знижує фінансову стійкість [68].

Коефіцієнт заборгованості відображає співвідношення боргових зобов'язань до власного капіталу підприємства. У випадку компанії Nestlé S.A. цей показник також має дуже незадовільне значення і дорівнює 1,05. Коефіцієнт

співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості демонструє, наскільки можливо погасити кредиторську заборгованість за рахунок дебіторської.

Для компанії Nestlé S.A. цей показник є низьким і становить 0,59. Коефіцієнт поточних зобов'язань демонструє частку поточних зобов'язань у загальному обсязі джерел фінансування, і в даному випадку він дорівнює 0,55, що вважається задовільним. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань відображає частку довгострокових зобов'язань у загальному обсязі джерел фінансування, і для Nestlé S.A. він становить 0,45, що є незадовільним [65].

Розрахована величина інвестиційної привабливості для Nestlé S.A. дорівнює 0,56. Ця оцінка свідчить про низький рівень інвестиційної привабливості даного підприємства [69].

Для візуалізації інвестиційної привабливості компанії Nestlé S.A. була створена матриця (рис. 2.4), яка ілюструє співвідношення між очікуваними оцінками потенціалу та ризику інвестицій.

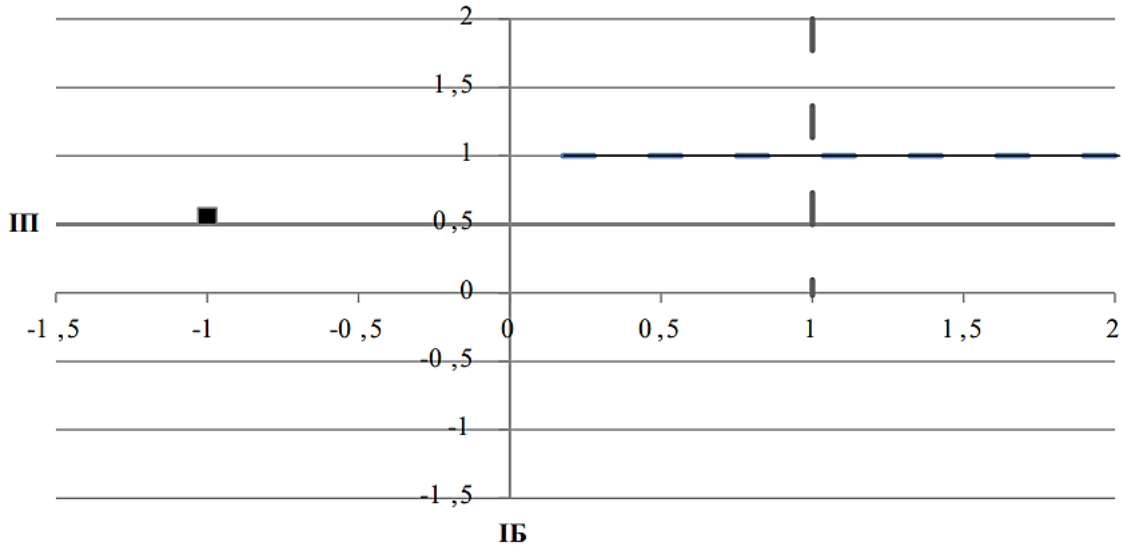


Рис. 2.4. Матриця визначення зони інвестиційного потенціалу та ризику діяльності Nestlé S.A., 2022 р.

ІБ – інвестиційна безпека, ІП – інвестиційна привабливість.

Ця матриця дозволяє прогнозувати напрямки зміцнення та розвитку привабливості. Компанія Nestlé S.A. має низький рівень потенціалу та інвестиційної безпеки. У цьому випадку активне інвестування для підприємства є недоцільним, оскільки воно опинилося в зоні I з низьким потенціалом. Формування потенціалу передбачає створення додаткових можливостей для інвестицій, які можуть бути реалізовані за рахунок внутрішніх або залучених зовнішніх ресурсів.

У реальних економічних умовах можливості для інвестицій накопичуються поступово, створюючи інвестиційний потенціал. Формування цього потенціалу підлягає впливу двох категорій чинників - позитивних і негативних (табл. 2.3). У діяльності компанії Nestlé S.A. присутні чинники обох категорій, проте домінують позитивні внутрішні чинники [70].

Таблиця 2.3

Фактори, що впливають на інвестиційний потенціал Nestlé S.A.

Тип факторів	Позитивні	Негативні
Внутрішні фактори	1. Висока конкурентоспроможність товарів 2. Значний рівень рентабельності 3. Швидке впровадження результатів наукових досліджень 4. Використовувана технологія відповідає найкращим світовим стандартам 5. Кваліфікований персонал 6. Сприятлива репутація 7. Діяльність компанії є прозорою та ефективною 8. Нові виробничі потужності 9. Ефективна маркетингова стратегія	1. Нестача власних оборотних коштів 2. Високий рівень фінансового ризику 3. Значна собівартість 4. Високі ціни на продукцію в порівнянні з конкурентами
Зовнішні фактори	1. Політика держави, що приваблює інвестиції 2. Швидкі темпи зростання ринку 3. Значний рівень довіри інвесторів 4. Висока платоспроможність 5. Вигідна інфраструктурна база 6. Стійкий попит	1. Потужні конкуренти 2. Високі витрати на енергоносії 3. Консервативні настрої споживачів 4. Присутність товарів-замінників на ринку 5. Нестабільна політична та економічна обстановка в окремих країнах-акцепторах

Основою інвестиційної діяльності компанії Nestlé S.A. є реальні інвестиції. У сучасних умовах більшість компаній вважає цей вид інвестування єдино правильним підходом до реалізації інвестиційної діяльності, що підкреслює важливість управління реальними інвестиціями в структурі інвестиційної діяльності підприємства. Це явище можна пояснити тим, що рівень розвитку та ліквідність фінансових активів підприємств, зокрема цінних паперів, поки що не дозволяють ефективно та вигідно розподіляти інвестиційний капітал для внутрішніх і зовнішніх інвесторів.

Отже, більшість показників інвестиційної привабливості компанії Nestlé S.A. є незадовільними, проте всі показники рентабельності демонструють задовільні та високі результати. Рівень інвестиційної привабливості підприємства Nestlé S.A. залишається дуже низьким. Рекомендується, щоб компанія Nestlé S.A. в основному зосередилася на реальних інвестиціях, оскільки вони безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю та сприяють створенню умов для її реалізації. Найбільш вигідними формами реального інвестування для компанії Nestlé S.A. є інвестиції в створення нових підприємств, а також реконструкція та технічне переозброєння існуючих виробництв.

Висновки до розділу 2

Компанія Nestlé S.A., що спеціалізується на виробництві продуктів харчування, є найбільшою у світі в цій галузі. Її мета полягає в популяризації раціонального харчування та здорового способу життя, що дозволило їй завоювати довіру мільйонів споживачів по всьому світу.

Згідно з проведеним дослідженням, можна стверджувати, що Nestlé S. A. є відомим міжнародним підприємством, яке займає провідні позиції у виробництві продуктів харчування та напоїв. Компанія володіє багатьма популярними брендами, які відомі у всьому світі, а також українськими марками, такими як NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, Bistrof,

«Світоч», «Торчин» та «Мівіна». Продукція цього підприємства реалізується на ринках Європи, Азії, Північної та Південної Америки.

Відповідно до дослідження, організаційна культура Nestlé S. A. на даний момент перебуває на рівні вище середнього і активно розвивається для досягнення високої ефективності. Організаційна культура компанії включає безліч структурних елементів, серед яких: наявність артефактів, таких як товарна марка, гасло та емблема; основний принцип, що сприяє веденню здорового способу життя та покращенню здоров'я як споживачів, так і працівників; а також особливий дрес-код для всіх співробітників.

Організаційна структура компанії побудована на географічному принципі, де місцеві менеджери відповідають за ведення бізнесу, а вищий керівний склад контролює планування та моніторинг. З організаційної точки зору, Nestlé S.A. має дивізіональну структуру управління, яка є більш досконалим варіантом традиційної ієрархії.

Після проведення фінансово-економічного аналізу компанії Nestlé S.A. можна зробити такі висновки: зафіксовано незначне зменшення вартості необоротних активів (на 5%) та суттєве зростання оборотних активів (приблизно на 30%); власний капітал знизився протягом 2020-2022 років на 3826 млн дол. США, що становить 6%; загальна сума зобов’язань зросла з 70981 млн дол. США до 78612 млн дол. США, що є збільшенням на 11%; чистий прибуток компанії зріс протягом 2020-2022 років на 2957 млн дол. США, що становить майже 40%; загальні витрати компанії підвищилися на 1139 млн дол. США; загальний дохід за 2020-2022 роки зріс на 4%, досягнувши 4096 млн дол. США у 2022 році.

Більшість показників інвестиційної привабливості компанії Nestlé S.A. не відповідають задовільним значенням, проте всі показники рентабельності є прийнятними та добрими. Розрахована величина інвестиційної привабливості підприємства Nestlé S.A. є дуже низькою. Компанії Nestlé S.A. рекомендується в основному використовувати реальні інвестиції, оскільки вони безпосередньо пов’язані з виробничою діяльністю підприємства та спрямовані на створення умов для її реалізації.

Довгострокове планування проводиться на трирічний період у місті Веве під керівництвом Nestlé S. A. та затверджується на засіданнях керівництва в листопаді. Ключову роль у процесі планування відіграє здатність регіональних менеджерів чітко усвідомлювати поставлені завдання. Довгостроковий план розвитку компанії Nestlé S.A. тісно інтегрований з інвестиційними стратегіями, операційним (бюджетним) плануванням, а також квартальними та місячними звітами про ефективність роботи компанії Nestlé S.A. Основною стратегічною процедурою довгострокового планування в компанії Nestlé S.A. є оперативне планування.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ КООРДИНАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ NESTLÉ S.A.

3.1. Стратегії підвищення управлінської ефективності Nestlé S.A. в контексті міжнародної інтеграції.

Ефективний менеджмент – це спільна діяльність людей, орієнтована на досягнення загальної мети, результат якої перевищує витрати ресурсів, енергії та зусиль. Аспект досягнення цілей тісно пов'язаний з економічною складовою, оскільки обидва елементи ефективності менеджменту однаково впливають на функціонування організацій через такі фактори:

- якість формулювання цілей;
- відповідність стратегій поставленим завданням;
- рівень мотивації працівників;
- економічна ефективність використання ресурсів;
- комунікаційні процеси між співробітниками на різних рівнях організаційної структури;
- креативність та навички топ-менеджерів, їх здатність до навчання та управління знаннями тощо.

Головною метою ефективного управління є створення та функціонування такої управлінської системи, яка найкраще відповідає вимогам зовнішнього середовища організації та забезпечує максимально ефективне використання ресурсів і можливостей внутрішнього середовища [9].

Управлінські рішення, які приймають менеджери, можна оцінювати за допомогою різноманітних простих і складних показників. Ефективність управлінського рішення визначається ресурсною результативністю, досягнутою в процесі підготовки або реалізації цього рішення в організації. Один із способів оцінки управлінської результативності компанії – це аналіз показників ефективності діяльності, який наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Ефективність фінансово-господарської діяльності Nestlé S.A. за 2020-2022 роки.

№ п/п	Показники	Оптимальне значення показника	Фактичне значення показника		
			2020 р.	2022 р.	2020 р. / 2022 р.
1	Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 Збільшення	0,06	0,08	1,27
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 Збільшення (~0,13 – 0,24)	0,12	0,18	1,49
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 Збільшення	0,17	0,23	1,36
4	Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,67	0,67	1
5	Коефіцієнт покриття	> 1 Збільшення	0,83	0,26	0,31
6	Коефіцієнт заборгованості	0,5 – 0,7	0,53	0,57	1,08
7	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	< 1 Збільшення	1,49	1,49	1

Ефективність використання активів можна оцінити за допомогою показника прибутковості активів, який відображає, скільки чистого прибутку отримується на одну одиницю активів. Зростання цього показника свідчить про прискорення економічного розвитку підприємства. У 2022 році для компанії Nestlé S.A. цей показник становить 0,08, що вважається задовільним результатом.

Показник рентабельності власного капіталу демонструє, яка частина прибутку припадає на кожну одиницю власного капіталу. Високий рівень цього показника свідчить про успішну прибуткову діяльність підприємства та його привабливість для інвесторів, а також про ефективність інвестицій у компанію. Для Nestlé S.A. рентабельність власного капіталу у 2020 році становила 0,12, а у 2022 році - 0,18, що є задовільними показниками [55].

Рентабельність діяльності є одним із ключових показників ефективності компанії. Цей показник відображає, скільки операційного прибутку отримує підприємство за кожну продану одиницю продукції. Іншими словами, він показує, скільки коштів залишається у компанії після покриття витрат на виробництво. Рентабельність продажів є важливим критерієм для оцінки

діяльності підприємства, оскільки вона визначає успішність реалізації основної продукції та вказує на частку витрат у загальному обсязі продажів. У випадку компанії Nestlé S.A. цей показник є задовільним і становить 0,17 у 2020 році та 0,23 у 2022 році.

Коефіцієнт заборгованості показує, наскільки підприємство залежить від залучених фінансових ресурсів. У даному випадку його значення становить 0,85, що є прийнятним рівнем. Коефіцієнт покриття, який визначає співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань, вказує на наявність достатніх оборотних засобів для погашення боргів протягом року. Значення коефіцієнта покриття в межах 0,5-0,6, що є нормальним, свідчить про своєчасне виконання зобов'язань підприємством. У компанії Nestlé S.A. коефіцієнт покриття перевищує нормативні показники і демонструє зростання протягом аналізованого періоду.

Коефіцієнт оборотності активів демонструє, як швидко компанія використовує свої активи та наскільки ефективно вони сприяють отриманню прибутку. Він обчислюється як відношення виручки до середньорічної вартості активів. У випадку компанії Nestlé S.A. цей коефіцієнт залишається стабільним протягом аналізованого періоду і становить 0,67 [55].

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує, яка частина капіталу компанії відображена в балансі в грошовому еквіваленті. У цьому випадку для компанії Nestlé S.A. цей коефіцієнт також залишається незмінним і має недостатнє значення, рівне 1,49.

Аналіз ефективності управління компанією здійснюється з метою підбиття підсумків аналізу та виявлення як об'єктивних, так і суб'єктивних причин збитковості (табл. 3.2). [46]

Покращення ефективності компанії Nestlé S.A. може бути досягнуто шляхом оптимізації витрат на виробництво. Одним із ключових способів зниження собівартості є підвищення продуктивності праці. Це можна реалізувати, по-перше, шляхом зменшення витрат на оплату праці, оскільки зростання продуктивності веде до зниження виробничих витрат, а по-друге,

завдяки збільшенню обсягів виробництва, що також сприяє зменшенню собівартості через скорочення неефективних витрат. Іншим джерелом зниження витрат є раціоналізація використання матеріалів, пального та енергії. Це дозволяє зменшити втрати, скоротити витрати на постачання матеріалів та покращити нормування витрат на них.

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності управління за фінансовими коефіцієнтами компанії Nestlé S.A. за 2020-2022 роки.

№ з/п	Назва показника	Коефіцієнт зростання	Оціночний бал
1	Вартість активів	1,03	1
2	Основні засоби (залишкова вартість)	0,97	-1
3	Власний капітал	0,94	-1
4	Поточні зобов’язання	1,13	1
5	Валовий прибуток (збиток)	1,03	1
6	Чистий прибуток (збиток)	1,39	1
7	Сукупні доходи	1,04	1
8	Сукупні витрати	1,01	1
9	Коефіцієнт дохідності активів	1,01	1
10	Коефіцієнт рентабельності активів	1,27	1
11	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,49	1
12	Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,36	1
13	Коефіцієнт покриття	0,31	-1
14	Загальний оціночний бал	X	7

Збільшення прибутку компанії Nestlé S.A. можна досягти через такі заходи:

- удосконалення управління витратами на виробництво та реалізацію;

- впровадження інноваційних рішень для збереження ресурсів;

- усунення та прогнозування непродуктивних витрат, пов'язаних із понадурочними роботами;

- зменшення амортизаційних відрахувань; покращення використання основних активів; зниження постійних витрат.

Основними шляхами покращення коефіцієнтів заборгованості та концентрації залученого капіталу в Nestlé S.A. є:

- підвищення ефективності використання основних активів;

- збільшення продуктивності оборотних активів;

- підвищення продуктивності праці;

- подальше збільшення обсягів продажу;

- зниження матеріальних операційних витрат;

- розширення ринкових можливостей;

- залучення інвестицій.

Основою успішного розвитку бізнесу є належна внутрішня організація компанії, ефективна комунікація між працівниками, чітке визначення цілей, система мотивації та ясний розподіл обов'язків. Як позитивна організаційна структура сприяє успішній діяльності та розвитку бізнесу, так і недоліки в цій структурі можуть негативно вплинути на продуктивність підприємства в цілому. Тому першим кроком до підвищення управлінської ефективності є впровадження чіткої та оптимальної організаційної структури [90].

Особливості роботи в компанії включають такі переваги:

- кожен співробітник має свою спеціалізацію в певній галузі знань;

- будь-який відділ може звернутися до іншого за інформацією або допомогою. Наприклад, відділ маркетингу може звернутися до аналітичного відділу для отримання статистичних даних при розробці стратегії;

- ефективна комунікація сприяє обміну ідеями між відділами, активізує співпрацю між відділом продажів і маркетингу, стимулює спільну розробку брендових матеріалів, акційних пропозицій, зразків тощо;

- працівники проявляють ініціативу та готові взяти на себе додаткові обов'язки, якщо це не суперечить їхньому робочому графіку;

- координація та спільна робота в команді покращують злагодженість колективу, сприяють формуванню дружніх стосунків, так званому «team building» тощо.

Однак, ця практика має свої недоліки, серед яких:

- важко визначити, які завдання слід виконувати в першу чергу, а також пріоритетність завдань, які надходять від колег з інших відділів;

- часто виникає непродуктивна конкуренція між відділами та їхніми запитами. Наприклад, якщо відділи тривалий час співпрацюють, запити одного з них можуть бути сприйняті як менш важливі, хоча насправді вони мають вищий пріоритет, що негативно позначається на роботі всієї компанії;

- відсутня особа, відповідальна за моніторинг комунікації між відділами.

Компанія Nestlé S.A. постійно шукає нові способи для боротьби з конкурентами та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. У таких умовах важливо знижувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Ринок продовольчих товарів характеризується високим рівнем конкуренції серед основних виробників, тому головним завданням компанії Nestlé S.A. є постійне вдосконалення маркетингової стратегії, щоб зберігати лідерство [67].

Ефективні рекламні кампанії є ключовим елементом маркетингової стратегії компанії Nestlé S.A. для просування її продукції. Пошук шляхів структурної перебудови найкраще здійснювати через оцінку конкурентної позиції компанії та можливостей галузі. Диверсифікація може надати конкурентну перевагу, але спочатку необхідно провести детальний аналіз конкурентного середовища, щоб виявити основних та менш значущих суперників, а також сильні та слабкі сторони їх маркетингових стратегій. Застосування стратегії диверсифікації в Nestlé S.A. дозволяє поєднувати прямий тиск і гнучкість у конкурентному середовищі, запобігаючи появі нових великих конкурентів.

Компанія може реалізувати ряд цільових кроків для досягнення позитивного економічного ефекту від диверсифікації, серед яких:

- збільшення інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;

- акцент на капіталомістких виробництвах;

- оновлення асортименту товарів та впровадження нових продуктів на ринок;

- підвищення якості продукції;

- оптимізація системи постачання;

- поліпшення обслуговування клієнтів.

Ці дії, в свою чергу, сприяють покращенню фінансових показників, зниженню фінансового та підприємницького ризику, збільшенню частки на ринку, зміцненню мобільності капіталу, ослабленню позицій конкурентів та забезпеченню стабільного зростання прибутку.

Компанія має свій унікальний шлях до успіху в умовах сучасного швидко змінюваного середовища, але це можливо лише за умови гнучкої адаптації до нових обставин. Зміни відбуваються так швидко, що довгострокове планування стає складним завданням. Саме здатність оперативно реагувати та коригувати стратегію відповідно до ринкових умов є основним чинником конкурентної переваги для багатьох успішних підприємств. Керівництво повинно активно шукати можливості для змін, а не уникати їх, щоб ефективно управляти процесами [66].

Непередбачувані зміни в сучасному бізнес-середовищі створюють численні можливості для зростання компаній. Це вимагає зосередження на ключових аспектах бізнесу, оскільки розширення можливостей досягається через звуження фокусу.

Досвід свідчить, що багато успішних компаній зосереджуються на кількох ключових сферах діяльності. Для підвищення ефективності операцій та збільшення прибутковості компаніям з високим рівнем диверсифікації рекомендується зосередитися на своїй діяльності, звузивши спектр і створивши одне потужне центральне ядро. Це дозволить зменшити кількість платформ для зростання та забезпечить компанії лідерські позиції на ринку в конкурентній боротьбі з іншими учасниками.

Компанії повинні чітко визначити своїх основних клієнтів і продукти, які є або стануть основним джерелом прибутку. Кожна компанія має свій унікальний набір продуктів, ринкових сегментів і технологій, які допоможуть їй досягти значних успіхів [55].

Крім центрального ядра, яке є критично важливим для бізнесу, необхідно також уважно стежити за секторами та конкурентами, які на перший погляд можуть здаватися незначними, але насправді відіграють важливу роль у забезпеченні сталого та довгострокового зростання. Однією з основних викликів стратегії зростання високотехнологічної компанії є підтримка сильного ядра та його адаптація до змін у суміжних галузях. Загальновизнано, що інновації є ключовим фактором для зміцнення конкурентних позицій транснаціонального бізнесу. Розвиток транснаціональних компаній має значний вплив на процеси глобалізації в сучасному світі, оскільки вони займають важливе місце в світовій економіці.

Згідно з останніми даними, у світі функціонує понад 80 тисяч транснаціональних корпорацій та близько 800 тисяч їхніх філій (52 з 100 найбільших економік світу складають транснаціональні корпорації). Ці корпорації забезпечують 52% світової торгівлі, 67% зовнішньої торгівлі та володіють приблизно 80% патентів і ліцензій [9].

Оцінюючи масштаби діяльності глобальних корпорацій та обсяги накопиченого капіталу, можна стверджувати, що вони суттєво впливають на стан глобальної конкуренції на світовому ринку та фінансово-економічну стабільність у всьому світі. Зростаюча конкуренція вимагає від цих корпорацій пошуку нових шляхів розвитку та джерел конкурентних переваг. Однією з ключових умов для формування таких переваг є активізація інноваційної діяльності, оскільки інновації є одним із найважливіших джерел конкурентних переваг.

Глобалізація, з одного боку, сприяє формуванню глобального науково-технологічного та інноваційного середовища, яке визначає умови для розвитку інновацій. З іншого боку, самі інновації виступають основною рушійною силою цих процесів. Таким чином, лише ті глобальні корпорації, які активно реагують на зміни та беруть участь у економічному та інноваційному середовищі, можуть забезпечити собі конкурентні переваги та зайняти стабільні позиції на світовому ринку.

Отже, глобалізація сприяє не лише створенню економічного простору, а й формуванню глобального науково-технологічного та інноваційного середовища, яке визначає умови для інноваційного розвитку. Водночас, інновації є ключовим імпульсом цих процесів. Тому для досягнення конкурентних переваг та закріплення своїх позицій на світовому ринку транснаціональні корпорації повинні активно залучатися до економічного та інноваційного середовища. Особливо в умовах глобалізації важливо визначити роль і значення інновацій як чинника конкурентоспроможності ТНК.

На сучасному етапі традиційні сили та фактори економічного розвитку майже вичерпали свій потенціал і поступилися місцем новим чинникам, які сприяють не лише розширенню економіки, а й її зростанню. Серед цих нових чинників особливе місце займають знання та інновації. Відтак, інноваційний розвиток сьогодні вважається необхідною умовою для міжнародної конкуренції та відображає суть глобальної конкурентоспроможності.

Успіх компанії залежить від її конкурентних переваг, які проявляються в її ключових, унікальних характеристиках, що переважно виникають під час розробки та впровадження інновацій. Це усвідомлення призвело до виникнення нового етапу глобальної конкуренції - інноваційної конкуренції. Інновації виступають інструментом конкурентної боротьби, а компанії, що активно займаються інноваціями, є конкурентоспроможними та мають перспективи для подальшого розвитку.

Отже, інноваційна конкуренція полягає у створенні конкурентних переваг, які виникають завдяки впровадженню інновацій. Інновація – це реалізований результат, отриманий внаслідок інвестування капіталу в нові технології, техніку, а також у нові форми організації виробництва, праці, обслуговування та управління, включаючи нові підходи до контролю, бухгалтерського обліку, методи планування та аналізу тощо. Інновації мають вирішальне значення для діяльності компанії Nestlé S.A. Головною метою інноваційної конкуренції є розробка та впровадження різноманітних інноваційних продуктів, технологій і методів [78].

3.2. Застосування методів організаційного дизайну в управління діяльністю підрозділів Nestlé S.A.

Організаційний дизайн – це гнучкий підхід до структурування, який необхідний для швидкої реакції на зміни на ринку. Структура формується внаслідок потреби в розподілі та співпраці в складному і багатогранному процесі праці, тоді як дизайн виникає з потреби інтеграції унікальних знань і навичок працівників, які є ключовою компетенцією підприємства. Основною метою організаційного дизайну є забезпечення узгодженості між управлінськими елементами під час реалізації стратегії організації.

Для організаційного дизайну виділяють п’ять механізмів координації [24]:

- Стандартизація робочих процесів – це процес, що враховує специфіку програми всіх етапів, а також правильний розподіл функцій і повноважень між працівниками, функціональними підрозділами або окремими групами.

- Простий контроль – координація повноважень співробітників здійснюється відповідно до вказівок керівництва, при цьому встановлюється жорсткий контроль над персоналом залежно від їхньої позиції в ієрархії.

- Взаємне узгодження – проводиться аналіз наявності неформальних груп працівників у компанії, функціональних підрозділах та окремих групах. На основі цього визначається, яким чином вони можуть працювати найефективніше та в яких напрямках. Цей механізм є досить поширеним у глобальних компаніях, що призводить до значного зростання ефективності роботи.

- Стандартизований випуск – координація відбувається відповідно до визначених стандартів, щоб готова продукція відповідала високій якості, а процеси були ефективними.

- Стандартизація навичок персоналу – координація здійснюється з урахуванням специфіки окремих повноважень, компетенцій та вмінь працівників, які виконують свої обов'язки та досягають поставлених цілей відповідно до свого рівня кваліфікації.

Завдяки п’яти координаційним механізмам можна виділити способи підвищення ефективності діяльності компаній у контексті координації. Це дозволяє стандартизувати виробництво, робочі процеси та навички працівників, здійснювати безпосередній контроль і узгоджувати повноваження та завдання.

Зміна організаційного дизайну є позитивним чинником для функціонування компанії. Його механізми можуть суттєво підвищити не лише прибуток, а й репутацію фірми. При впровадженні першого механізму - взаємного узгодження, контроль за виконанням завдань здійснюється самими працівниками. У випадку прямого контролю один із співробітників призначається менеджером, який відповідає за контроль та оцінку виконання завдань іншими членами команди [18].

Стандартизований робочий процес – це такий, який чітко визначає зміст виконуваної роботи. Коли конкретизуються результати діяльності, це називається стандартизацією випуску. Окрім того, стандартизація навичок і знань передбачає точне визначення необхідного рівня підготовки працівників.

Вищі рівні ієрархії організації виконують такі функції:

- розподіл повноважень і ресурсів;

- планування;

- визначення та ухвалення стратегічних рішень.

Проміжні ланки в даний час відповідають за оперативні рішення, їх належне виконання та досягнення позитивних результатів [35]. Для покращення організаційного дизайну Nestlé S. A. слід врахувати такі вимоги:

- стратегія повинна визначати організаційний дизайн;

- необхідність наявності інтегрованих та диференційованих функціональних підрозділів;

- відповідність організаційного дизайну архетипу структури компанії. Впровадження змін в організації здійснюється з метою отримання чогось «нового» — значних змін у роботі. Це є складним і іноді тривалим процесом, що передбачає виконання певної кількості дій для досягнення бажаного результату.

Ці дії можуть реалізовуватися на рівні всієї організації, окремої групи або однієї особи.

Зміни в організації не можуть відбуватися миттєво. Для цього потрібна попередня робота фахівців, які займаються виявленням проблемних аспектів компанії, таких як управлінські практики, склад і специфіка команди, культура працівників, їхнє ставлення до роботи, рівень кваліфікації, повноваження, функції та цілі, а також організаційна структура і тип продукції, що випускається підприємством тощо.

Організація є динамічною системою, яка не є стабільною. Вона підлягає впливу багатьох факторів, які можуть суттєво змінити її як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі з часом [24].

Організаційний дизайн Nestlé S. A. потребує вдосконалення, оскільки його складна структура може призводити до непорозумінь серед керівників регіональних підрозділів. Це, в свою чергу, може викликати конфлікти між цілями нижчих і вищих рівнів ієрархії, неефективне використання ресурсів, а також залучення незаконних методів діяльності, що ускладнює контроль. Компанії рекомендується покращити комунікацію для детального обговорення існуючих ринкових проблем, що сприятиме підвищенню ефективності роботи кожного підрозділу та сформованих груп всередині них.

Компанії Nestlé S. A. пропонується внести зміни в існуючу організаційну структуру, додавши до загального штату посаду «Менеджер організаційної культури». Цей фахівець матиме повноваження впливати на регіональних менеджерів і нестиме відповідальність за невиконання поставлених завдань. Для цієї посади передбачено розробку ряду завдань:

- створення документа, що описує елементи організаційної культури компанії та включає принципи ділової етики, наприклад, Кодекс організаційної культури або Кодекс культурних принципів Nestlé S. A.;

- поліпшення організаційного клімату в компанії;

- розробка змісту анкет і інтерв’ю для оцінки стану організаційної культури дочірніх підприємств;

- впровадження нових свят, які сприятимуть об'єднанню працівників і розвитку їхньої співпраці;

- обробка скарг працівників і вирішення конфліктів у відповідних підрозділах.

Для підтримки та розвитку організаційної культури необхідно залучити спеціаліста, який делегуватиме додаткові завдання регіональним менеджерам. За виконання цих завдань менеджери отримуватимуть премії. У цьому випадку передбачено подання щоквартальних звітів регіональних менеджерів про результати їхньої роботи.

Другим варіантом змін є впровадження менеджерів з організаційної культури в кожному регіональному підрозділі, що може бути більш ефективним з точки зору управління. Для оцінки економічної вигоди ми підготуємо кошторис витрат на три роки, щоб порівняти обидва варіанти та визначити найкращий. Розрахунок представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Кошторис витрат на впровадження змін за двома напрямами на 2024 – 2026 рр., грн

Назва витрат	Рік		
	2024	2025	2026
	Відповідно до 1 – го варіанту внесення змін		
Виплата заробітної плати менеджеру з питань організаційної культури	900 000	901 000	901 500
Виплата премій регіональним менеджерам за виконання додаткових завдань	60 000	61 000	61 500
Всього	960 000	962 000	962 500
	Відповідно до 2 – го варіанту внесення змін		
Виплата заробітної плати головному менеджеру з питань організаційної культури	810 000	811 000	811 500
Виплата заробітної плати регіональним менеджерам з питань організаційної культури	300 000	301 000	301 500
Всього	1 100 000	1 112 000	1 113 000

Згідно з аналізом отриманих результатів, перший варіант виявляється економічно вигіднішим. Таким чином, була розроблена модель реорганізованої організаційної структури підприємства, яка представлена на рис. 3.2.

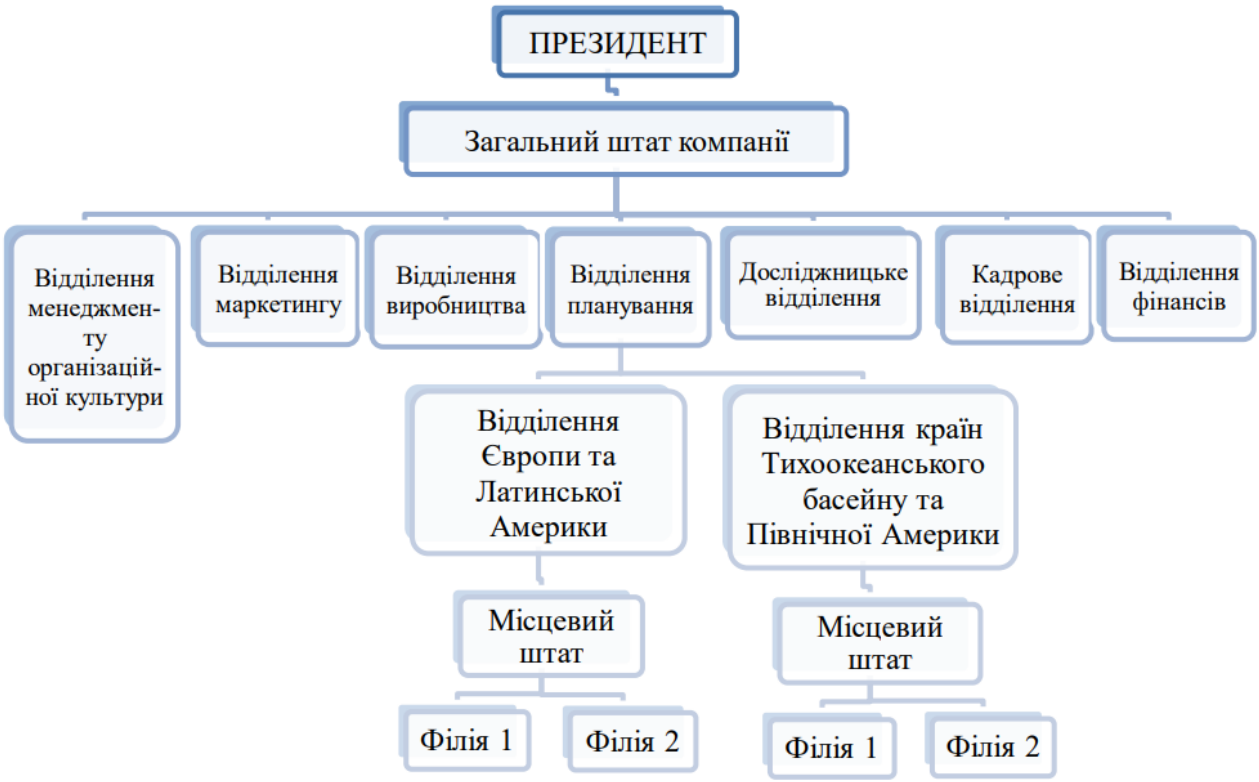


Рис. 3.2. Модель реорганізованої організаційної структури компанії Nestlé S. A.

Очікується, що результати реалізації проекту вимагатимуть незначних витрат на розвиток організаційної культури підприємства. Це створить сприятливі умови для покращення комунікації між філіями та головним офісом, а також забезпечить розуміння працівників у відділеннях країн Тихоокеанського регіону, які висловлюють скарги на надмірне використання їх праці, затримки з оплатою та інші проблеми, пов'язані з організаційною культурою. В результаті, це підвищить продуктивність праці, узгодженість усіх процесів підприємства та дозволить щорічно отримувати на 15% більше очікуваного прибутку, який прогнозується на рівні 14 500 млн CHF у 2024 році.

Отже, основні напрямки та необхідність покращення організаційної культури підприємства обумовлена такими факторами:

- поліпшення соціально-психологічного клімату та рівня комунікацій у компанії;

- постійне та своєчасне впровадження інновацій у роботу;

- сприйняття організаційної культури працівниками;

- підвищення іміджу компанії серед конкурентів та готовність до змін.

Відповідно до наведеного переліку, підприємство вдосконалює рівень організаційної культури через такі заходи:

- впровадження інновацій у діяльність працівників та проведення тренінгів;

- акцентування уваги на традиціях та святкових подіях компанії;

- покращення продукції;

- внесення змін в організаційний дизайн глобального підприємства.

Внаслідок реалізації цих заходів підвищиться рівень організаційної культури, а також ставлення працівників до роботи, колективу та керівництва. Зросте відчуття значущості кожного співробітника на підприємстві, їхня обізнаність у сфері діяльності та загальне розуміння компанії. Це, в свою чергу, призведе до зацікавленості нових кадрів у даному підприємстві, появи нового персоналу (якщо це буде необхідно), а також до підвищення загальної конкурентоспроможності та привабливості фірми. Такі зміни не лише покращать моральний клімат у компанії, але й сприятимуть зростанню прибутків [34].

Ефективність цього механізму можлива за умови впровадження інновацій, інвестування в програму розвитку корпоративної культури, підготовки кваліфікованих кадрів для реалізації цієї програми, а також приведення структури управління у відповідність до напрямків формування корпоративної культури. Ознайомлення працівників з планами подальшої діяльності також сприятиме їх адаптації до нових вимог.

3.3. Впровадження штучного інтелекту для покращення координації та інтеграції діяльності підрозділів Nestlé S.A.

Штучний інтелект (ШІ) має потенціал для стимулювання інновацій; це може допомогти організаціям створити цінність даних і зменшити торговельні витрати завдяки більш ефективним операціям і ланцюжкам поставок. ШІ може розширити людську творчість, відкриваючи нові шляхи для розробки інноваційних продуктів, послуг, процесів і бізнес-моделі [39]. З точки зору інновацій, штучний інтелект відкриває значні можливості для багатонаціональних підприємств для підвищення як якості, так і продуктивності своїх операцій, включаючи пошук і виправлення помилок, покращення функцій і підвищення надійності [74]. ШІ має потенціал для покращення інновацій, операційної гнучкості та прийняття стратегічних рішень, надаючи компанії конкурентну перевагу на швидкозмінному глобально інтегрованому ринку [75].

Рішення щодо стратегії та технологічної складності значною мірою вплинули на характер виходу на транскордонний ринок [22]. Завдяки простоті обміну інформацією через кордони та в усьому світі, технологія стимулює набагато більше глобальних бізнес-залучень, навіть за менших витрат [22]. Беніто Г.Р. Дж. та ін. [22] припускають, що існує необхідність для ІВ для вивчення зовнішніх ефектів мережі всередині країни та між країнами. Технологічні досягнення, такі як штучний інтелект, можуть відігравати важливу роль у виборі міжнародного ринку (IMS). IMS визначається як «процес встановлення критеріїв для вибору (країн) ринків, дослідження ринкового потенціалу, класифікації їх відповідно до узгоджених критеріїв і вибору ринків, які мають бути розглянуті в першу чергу, і тих, які підходять для подальшого розвитку. ШІ може надати МНК ширший доступ до міжнародних ринків і збільшити міжнародне визнання можливостей. ШІ дозволяє МНК ефективно відстежувати нові тенденції та можливості на закордонних ринках, не беручи значних ресурсних зобов’язань перед місцевими маркетинговими філіями [49]. Завдяки інструментам аналітики та візуалізації даних із підтримкою штучного інтелекту багатонаціональні

підприємства можуть отримати вигоду від аналізу ринкових тенденцій і можливостей, отримуючи інформацію та рекомендації щодо поточного та майбутнього стану зовнішнього ринку [51].

Крім того, штучний інтелект може допомогти у створенні бізнес-плану для виходу на іноземний ринок, оскільки він може допомогти порівняти культурні та психічні дистанції між країнами. Генеративні інструменти штучного інтелекту, такі як ChatGPT, Bing і Bard, чудово підходять для швидкого створення комплексних бізнес-планів [41]. Це також може надати уявлення про політичне, економічне, правове та регуляторне середовище, ринок, галузь і інформацію про конкурентів, важливу для аналізу іноземних країн для виходу на ринок. AI також може дозволити створювати профілі країни, галузі та конкурентів через Chat-GPT, Bing Chat або Google Bard. Програми машинного навчання можуть ідентифікувати культурні та ринкові підгрупи замість відповідних націй лише. Це може допомогти у визначенні постачальників та інших учасників екосистеми IB. При проведенні IMS також важливо, щоб багатонаціональні підприємства, які використовують технології штучного інтелекту, зважали на цифрові можливості країни, до якої вони в'їжджають, оскільки це може або сприяти, або зменшувати їх здатність оперативно впроваджувати цифрові стратегії в цій країні.

Фіш і Рубі розробили модель штучного інтелекту спеціально для малих і середніх підприємств (МСП), пропонуючи ресурсоефективне рішення для допомоги в їх IMS через обмежені ресурси, які часто доступні для МСП. Нойберт (2018) стверджує, що алгоритми штучного інтелекту можуть допомогти у прогнозуванні майбутньої привабливості міжнародного ринку для ощадливих глобальних стартапів. Точніші прогнози підвищують ефективність і калібр вибору ринку, а також шанс взяти участь у розширенні ринку в майбутньому.

Режими входу були визначені як «структурну угоду, яка дозволяє фірмі реалізовувати свою стратегію товарного ринку в приймаючій країні або шляхом виконання лише маркетингових операцій, або як виробничих, так і маркетингових операцій. там самостійно або в партнерстві з іншими». Технологія може сприяти кращому вибору режиму входу та покращенню

партнерства глобальних зв'язків через партнерів і зацікавлених сторін. Вважається, що штучний інтелект може збільшити зростання продуктивності, економічне зростання та створити нові можливості для міжнародної торгівлі [51]. ШІ спонукає фірми розглядати розширену глобальну мережу слабко пов'язаних зовнішніх спільнот через цифрові платформи та екосистеми, альянси, глобальних фрілансерів, спільноти з відкритим кодом, онлайн-інновації, краудсорсинг тощо.

ШІ володіє здатністю ефективно керувати корпоративними відносинами, що є критично важливим компонентом успіху в ІВ. Крім того, штучний інтелект може сприяти створенню мереж, а також навчанню, відіграючи ключову роль у підтримці процесу інтернаціоналізації фірм. Дослідження також свідчать про те, що багатонаціональні підприємства, які використовують штучний інтелект, можуть мати більший обсяг бекшорингової діяльності, а Kinkel S.досліджував це питання для транскордонних залучень [45]. Для кращого прийняття рішень виявили значний позитивний зв'язок між рішеннями компаній штучного інтелекту про офшоринг і бекшоринг. Цифрова компетенція компаній і міжнародний досвід роботи ще більше пом'якшують зв'язок між штучним інтелектом і бек-шорингом.

Штучний інтелект можна використовувати для читання та розуміння описів комерційних товарів і класифікації їх за митними кодами відповідно до Узгодженого тарифного списку. Застосовувана тут технологія, ймовірно, подібна до можливостей машинного навчання, які використовуються для ідентифікації символів на номерних знаках на складному тлі [48]. Це також може допомогти компаніям визначити їхні вимоги щодо митних процедур і зборів. Крім того, його також можна використовувати для ідентифікації підроблених товарів.

Розуміння валютних тенденцій, рухів і прогнозів має першочергове значення для успішного прийняття рішень в міжнародних корпораціях [38]. Вартість валюти в будь-який певний момент часу може призвести до того, що МК отримає або збиток, або прибуток від валюти, що коштує або приносить користь фірмі [38]. Аналізуючи іноземні країни для аналізу ринку, також можна використовувати штучний інтелект для прогнозування та розуміння валютних

тенденцій і рухів [38]. Наприклад, Nikkei стверджував, що система штучного інтелекту, навчена на основі даних Nikkei зі статей, довгострокових трендів долара та єни, цін на сировинні товари та інших ринкових індикаторів, може мати потенціал для прогнозування майбутніх валютних трендів. Вища точність прогнозування валютного курсу дійсно робить валютні рішення МК більш надійними [38].

ШІ також може використовуватися для покращення результатів міжнародних торгових переговорів [75]. Наприклад, штучний інтелект може краще аналізувати економічні траєкторії різних партнерів по переговорах на рівні країни за різних припущень, включаючи результати, що залежать від торговельних переговорів і різних вимог країни щодо шляхів економічного зростання за різних форм лібералізації торгівлі. Він також може проаналізувати, як ці результати впливають на багатокористувацький сценарій, де торговельні бар'єри коригуються з різною швидкістю, а також передбачити реакцію торгівлі з боку країн, які не є учасниками переговорів. Бразилія вже створила Ініціативу інтелектуальних технологій і торгівлі, яка використовує ШІ для покращення торговельних переговорів [75]/

Технології AI, які часто використовуються в управлінні ланцюгом поставок (SCM), це штучні нейронні мережі, системи на основі агентів і генетичні алгоритми. Штучні нейронні мережі — це програмні технології штучного інтелекту, які моделюють структуру людського мозку, що складається з кількох взаємопов'язаних нейронів, у яких зберігається інформація. Більшість інформації зберігається в прихованих шарах нейронів, які знаходяться між вхідним і вихідним шарами. На етапі навчання штучні нейронні мережі отримують велику кількість сценаріїв. Після того, як штучна нейронна мережа буде достатньо навчена, її можна заповнювати новими сценаріями та розраховуватиме результат для кожного нового сценарію. Використання цієї технології штучного інтелекту допомогло SCM у прогнозуванні попиту, запасах і оптимізації маршрутів, плануванні виробництва, плануванні логістики, оцінці та моніторингу показників постачальників, таких як якість, терміни доставки,

ціноутворення та управління ризиками. Наприклад, [48] досліджували ефективність штучних нейронних мереж в управлінні ризиками ланцюгів поставок для збірних будівель. Дослідження спочатку проаналізувало розпізнавання та оцінку ризику, щоб створити систему показників факторів ризику. На основі цієї інформації штучні нейронні мережі прогнозують ризик у ланцюжку постачання з точністю 96–100%. Інтеграція штучних нейронних мереж у міжнародний SCM представляє багатогранний підхід, який покращує різноманітні операції, включаючи прогнозування попиту, оптимізацію запасів, управління ризиками та оцінку показників постачальників, прикладом чого є їхня висока точність прогнозування в оцінці ризиків, ілюструючи їхній потенціал для зміцнення міжнародних поставок. ланцюги значно.

Ще одна важлива техніка штучного інтелекту, яка використовується в SCM, — це системи на основі агентів. Системи на основі агентів — це обчислювальні моделі, засновані на схемі, тобто простих правилах прийняття рішень [50], які моделюють взаємодію окремих суб’єктів, які називаються агентами, вздовж ланцюга поставок, які автономно виконують дії. У SCM агенти діють як постачальники, виробники, дистриб’ютори та роздрібні продавці, дозволяючи системі на основі агентів фіксувати складність і нове поведінку ланцюга постачання та дозволяти особам, які приймають рішення, визначати потенційні вузькі місця, прогнозувати коливання попиту та пропозиції та створювати більш стійкі та ефективні ланцюжки поставок [50]. Більш конкретно, [52] розробили агентну систему для управління збоями в ланцюжку поставок. Система на основі агентів була протестована для ланцюга поставок виробника авіаційного обладнання, який доставляє обладнання з Китаю до Бразилії через Сполучені Штати. Агенти пройшли навчання щодо різноманітних можливих збоїв. Було виявлено, що точність агентної системи сильно залежить від точності даних, наданих організацією, для якої розроблена агентна система. Хоча агентна система може використовуватися іншими організаціями, її необхідно запрограмувати з даними про збої від відповідної організації. Впровадження систем на основі агентів у міжнародному SCM пропонує складну структуру для

моделювання та оптимізації складних взаємодій між суб'єктами ланцюга постачання, підкреслюючи їхній потенціал для зміцнення та адаптації міжнародних ланцюгів постачання для стійкості та адаптації.

Генетичний алгоритм представляє ще одну техніку ШІ, яка значно покращує SCM. Генетичний алгоритм — це обчислювальний підхід, заснований на принципах природного відбору та біологічного відтворення. Подібно до того, як види еволюціонують і адаптуються в природі, генетичні алгоритми працюють шляхом ітеративного генерування популяції потенційних рішень проблеми та вибору найкращих серед них для створення наступних поколінь. Вони використовують комбінацію математичних формулювань і досвіду попередніх поколінь, щоб віддати перевагу найкращим компонентам або генам, що з часом призводить до покращених рішень. Хоча генетичні алгоритми за своєю суттю є не штучним інтелектом, а аналітичними методами, коли вони вдосконалені штучним інтелектом, вони здатні вирішувати широкий спектр комбінацій у проблемах прийняття рішень у складних операціях SCM щодо продажу, пошуку, виробництва та постачання товарів чи послуг. Наприклад, Nezamoddini N., Gholami A., Aqlan F. розробив розширений штучним інтелектом генетичний алгоритм для інтегрованих ланцюгів поставок для покращення управління ризиками. Дослідження визначило ризик як незадоволений попит і розглянуло три рівні рішень: стратегічний, тактичний і оперативний. Порівняно зі звичайним генетичним алгоритмом, розширений штучним інтелектом генетичний алгоритм призвів до збільшення прибутку на 30% і зміг зберегти рівень запасів на найнижчому рівні [71]. Цей приклад демонструє, що розширені штучним інтелектом генетичні алгоритми пропонують особливий підхід до оптимізації міжнародних ланцюгів поставок, щоб розширити можливості осіб, які приймають рішення, вирішувати багатогранні складності в SCM.

Нові технології, пов'язані зі штучним інтелектом, надають можливості для операцій, які можуть допомогти підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та додати цінність для клієнтів. Розумні фабрики можуть використовувати дані в реальному часі та ШІ для автономної та гнучкої роботи.

Використовуючи ШІ, розумні фабрики можуть адаптувати та підтримувати різні виробничі сценарії та керувати різними змінними конфігураціями виробництва, обсягами попиту та виробничими технологіями. Дані з допоміжної діяльності можуть перетворитися на покращену автоматизацію бізнес-процесів, продуктивність, гнучкість і практичну інформацію завдяки багатству контекстуалізованих машин, датчиків і ШІ. Поширення технологій штучного інтелекту стало рушійною силою цифрової трансформації МК.

ШІ може відігравати важливу роль в оптимізації глобальних ланцюжків створення вартості (GVC), оскільки ШІ може допомогти прогнозувати ринкові тенденції, забезпечувати своєчасну доставку товарів і надавати підприємствам конкурентну перевагу на глобальній арені. ШІ також може допомогти організаціям приймати рішення на основі даних і підвищувати ефективність роботи. Дослідники стверджують, що екосистеми глобальних операцій стають цифровими, що дозволяє кодифікації та штучному інтелекту запускати алгоритми та знаходити шаблони [49].

OECD також припускає, що штучний інтелект може підвищити ефективність у секторі логістики, керуючи інтелектуальним складуванням і логістикою за допомогою покращених прогнозів, кращої координації діяльності на складах і кращої функції логістики. З точки зору логістики, штучний інтелект є одним із ключових компонентів автономних транспортних засобів, які часто використовуються у видобутку корисних копалин, виробництві, розподільних центрах або навіть технологічно просунутих контейнерних терміналах [49]. Серед складних систем Інтернету речей (IoT) автономні транспортні засоби використовують системи машинного навчання для інтерпретації дорожніх знаків, читання карт, розпізнавання небезпечних факторів і реагування на них [75]. Крім того, штучний інтелект можна використовувати в авіаперевезеннях і судноплавстві для покращення планування та оптимізації використання вантажного простору та місткості [75]. Таким чином, впровадження штучного інтелекту може дозволити компаніям знизити виробничі витрати та спритніше реагувати на зміни споживчого попиту [51].

Особливо складне завдання пов’язане з управлінням запасами та складськими площами, що потребує передбачення у визначенні мінливих тенденцій та оптимізації поставок і графіків. Системи штучного інтелекту в поєднанні з IOT і аналітикою даних можуть допомогти створити «розумні склади», які покладаються на датчики, комп’ютерне зір і автоматизовані процеси для інформування процесів прийняття рішень, пов’язаних зі зберіганням і логістикою [51]. ШІ може покращити прогнозування майбутніх тенденцій, таких як зміни споживчого попиту, і краще керувати ризиками вздовж ланцюжка поставок. Дозволяючи підприємствам ефективніше керувати складними та географічно розосередженими виробничими одиницями, такі інструменти значно підвищують ефективність GVC. Наприклад, підприємства можуть використовувати ШІ для покращення управління складом, прогнозування попиту та точності своєчасного виробництва та доставки. Робототехніка може підвищити продуктивність і ефективність пакування та перевірки запасів, а також обслуговування активів уздовж ланцюгів постачання [51].

Meltzer, J. P. припускає, що штучний інтелект також може створити тенденцію до перенесення виробництва, оскільки можливості для автоматизації та 3D-друку можуть зменшити потребу в глобальних ланцюжках поставок, які покладаються на недорогу робочу силу в країнах, що розвиваються [51]. Натомість посилення автоматизації виробництва може означати, що МНК зможуть перенести виробництво в розвинені та розвинені країни, а не в країни з низькими витратами, що розвиваються. Це явище було виявлено й іншими дослідниками. Таким чином, штучний інтелект може допомогти визначити, де, коли та які глобальні ресурси слід розгортати, допомагаючи багатонаціональним компаніям переконфігурувати, маневрувати та перепрофілювати існуючі ресурси та можливості для глобальних операцій.

ШІ є не тільки рушійною силою ефективності, але також може бути каталізатором стійкості в МК. Він може зіграти вирішальну роль у просуванні Цілей сталого розвитку Організації Об’єднаних Націй шляхом удосконалення практик сталого розвитку, таких як зменшення вуглецевого сліду та сприяння

відповідальному споживанню. Технології штучного інтелекту також можуть вирішувати складні глобальні виклики, включаючи зміну клімату, бідність і відсутність продовольчої безпеки [27]. Кажуть, що цифрові технології розширять можливості різних груп зацікавлених сторін під час їх взаємодії з МНК, роблячи взаємодію більш прозорою та розвиваючи кращі очікування щодо різноманітності, рівності та соціальної та економічної справедливості. У результаті такі технології, як штучний інтелект, можуть лібералізувати різні групи в ланцюжку поставок. Технології штучного інтелекту можуть допомогти зробити виробництво ефективнішим, зменшивши відходи та викиди вуглецю в атмосферу.

Штучний інтелект також може зіграти певну роль у зниженні викидів парникових газів у GVC, надаючи розширені дані про вуглецеві сліди та підвищуючи ефективність автоматизованих операцій на транспортних терміналах, шахтах тощо. Технології ШІ часто використовуються для розрахунку найефективніших маршрутів для кур'єрів, а також для вантажівок для вивезення сміття. Штучний інтелект і розширена аналітика даних можуть потенційно покращити вплив різних логістичних заходів на навколишнє середовище в довгостроковій перспективі.

Міжнародне управління людськими ресурсами (IHRM) визначається як «управління людськими ресурсами відповідно до стратегічного напрямку МНК у динамічному, взаємопов'язаному та висококонкурентному глобальному середовищі». З точки зору працевлаштування, люди, які працюють у багатонаціональних підприємствах, можуть запитати себе, чи буде робота на виробництві електроніки замінена машинами, які виробляють електроніку ефективніше, ніж люди. ШІ може допомогти у «підтримці більш обґрунтованих рішень для задоволення потреб працівників». Дослідження щодо використання та інтеграції штучного інтелекту в IHRM зростає через його визнаний потенціал для створення цінності в усьому світі [26]. Ця тенденція означає трансформаційні зміни в управлінні працівниками та загальній продуктивності фірми, використовуючи інноваційні можливості технологій штучного інтелекту. У

глобальній конкуренції за найталановитіші кадри, де традиційним методам найму важко йти в ногу з вимогами конкуренції, для роботодавців стає очевидною потреба в застосуванні передових інструментів найму. Примітно, що штучний інтелект значно покращує повсякденну роботу відділу кадрів, зокрема під час найму персоналу, що призводить до підвищення ефективності рекрутера [25]. Інтеграція штучного інтелекту в практику HRM часто проявляється в плануванні людських ресурсів, наймі та відборі персоналу, навчанні та розвитку, винагородах і пільгах, а також в управлінні продуктивністю. Наприклад, тривалий час, який потрібен людям для виконання функцій управління персоналом, тобто планування, відбору та набору персоналу, замінюється ШІ з його здатністю швидко обробляти складні дані та надавати точну інформацію. Конфігурація «людина-ШІ» зосереджується на взаємодії між співробітниками та клієнтами, одноранговій взаємодії, особливо в робочому просторі, і взаємодії керівництва з командою. Просто впровадження штучного інтелекту в рамках функції IHRM розглядається як інструмент підтримки прийняття рішень. Незважаючи на ці досягнення, всебічне дослідження використання та впровадження штучного інтелекту в IHRM залишається обмеженим і фрагментованим, що свідчить про необхідність подальшого вивчення цієї галузі, що розвивається. Як і у випадку з будь-якою новою технологією, впровадження штучного інтелекту в IHRM відкриває як можливості, так і проблеми.

Переваги та можливості впровадження штучного інтелекту в HRM помітні, зокрема, у підборі кадрів, покращенні стратегій HRM, автоматизації завдань і підвищенні продуктивності. Технології AI, які найчастіше використовуються в HRM, це обробка природної мови, штучні нейронні мережі та глибоке навчання. Глибоке навчання означає здатність комп’ютера виконувати завдання, які є природними для людини; однак точність виконання цього завдання часто вища, ніж у людей [25]. Штучні нейронні мережі — це програмні технології штучного інтелекту, які моделюють структуру людського мозку, що складається з кількох взаємопов’язаних нейронів, у яких зберігається інформація. Переваги додатків ШІ використовуються на кожному етапі процесу найму [25], тобто просування по

службі, відбір кандидатів, оцінка кандидатів і координація [23]. В оголошеннях про роботу штучний інтелект використовується для збирання даних із платформ соціальних мереж, щоб переконатися, що високопоставлені кандидати, які активно не шукають роботу, показують спливаючі вікна або банери, що демонструють можливість роботи. ШІ полегшує перевірку заявок, створюючи модель ідеального кандидата на основі попередніх успішних кандидатів, таким чином передбачаючи найбільш прийнятного кандидата. Під час оцінювання кандидатів технології штучного інтелекту можуть допомогти розробити запитання для співбесіди та гейміфіковані завдання для оцінки таких характеристик, як схильність до ризику [23]. За словами Блека та ван Еша (2020), технологія штучного інтелекту може допомогти в координації підбору персоналу різними способами. Наприклад, кандидатам може бути надана можливість подати свій профіль LinkedIn замість резюме. Потім система ШІ заповнює резюме від імені заявника.

Крім того, чат-боти можуть інформувати заявників про стадію їхньої заявки та відповідати на відповідні запитання про компанію, зарплату, відповідний одяг для співбесіди чи дату початку [23]. Це показує, що штучний інтелект революціонізує процеси найму, покращує ефективність і скорочує час відповіді, що може призвести до кращого залучення кандидатів. На рівні завдань штучний інтелект забезпечує спрощений процес подання заявки, покращуючи досвід кандидатів і створюючи хвилевий ефект, який сприяє сприятливому іміджу роботодавця, підвищуючи бренд роботодавця та створюючи більш різноманітні стратегії найму. Системи штучного інтелекту потенційно можуть мати справу з упередженнями когнітивного відбору за расою, статтю та сексуальною орієнтацією. Оскільки багатонаціональні підприємства часто мають справу з різнорідною робочою силою, доцільно дотримуватись високого рівня об’єктивності та нейтральності під час процесів відбору та найму, що стає можливим завдяки використанню можливостей штучного інтелекту.

Крім того, інтеграція штучного інтелекту в HRM має стратегічні наслідки, докорінно змінюючи дизайн роботи та динаміку роботи в МК. Крім того, обробка

природної мови та машинне навчання, тобто машини, які навчаються на основі досвіду без постійного втручання людини, полегшують підтримку журналістів, автоматизуючи такі базові завдання, як написання сценаріїв, звільняючи час для журналістських розслідувань і генерування новин у будь-якому місці. швидшими темпами та більшим масштабом. Просуваючись до рівня роботи, цілі робочі функції починають замінюватися технологією штучного інтелекту. Примітно, що поява програмного забезпечення віртуального помічника, такого як Siri або Cortana, є прикладом цього зрушення, революціонізуючи підтримку клієнтів, надаючи допомогу 24/7, що є особливо вигідним для МК, які прагнуть вийти на іноземні ринки без потреби у фізичній присутності.

З точки зору планування робочої сили, навчання та розвитку, алгоритми штучного інтелекту можуть точно оцінювати та визначати навички, необхідні існуючим працівникам. Це, по суті, керує складанням і розробкою програм навчання та розвитку та робочої сили. У тому ж ключі штучний інтелект може оцінити та/або визначити правильні рівні винагороди працівника з меншою кількістю упереджень і суб'єктивності.

Висновки до розділу 3

Компанія «Nestlé» активно шукає способи протидії конкурентам та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Тому зменшення ризиків і підвищення конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках є надзвичайно важливими завданнями. Ринок продовольчих товарів є дуже конкурентним через присутність провідних виробників, тому постійне вдосконалення маркетингової стратегії є одним із ключових завдань для збереження лідерських позицій компанії «Nestlé».

Стратегії компанії «Nestlé» в основному зосереджені на прямих іноземних інвестиціях у молочну та інші галузі продовольчої промисловості. Головною метою «Nestlé» є досягнення балансу між продажами в країнах з низьким рівнем ризику, але обмеженим зростанням у розвинених країнах, та країнами з високим

рівнем ризику, але з потенційно високими ринками зростання в Африці та Латинській Америці.

Розробка інвестиційної стратегії для компанії «Nestlé» передбачає встановлення цілей та пріоритетних напрямків інформаційної діяльності, оптимізацію розподілу інвестиційних ресурсів, формулювання політики ключових аспектів інформаційної діяльності та забезпечення взаємодії з зовнішнім інвестиційним середовищем.

Компанія «Nestlé» орієнтується на принципи здорового способу життя та раціонального харчування. Вона усвідомлює важливість наукових досліджень і технічних розробок, інвестуючи значні кошти в ці сфери. Підвищена увага до цих напрямків зумовлена прагненням компанії не лише пропонувати смачну, а й безпечну та корисну продукцію для споживачів.

Внутрішнім фактором удосконалення корпоративної культури є зміна організаційного дизайну підприємства, або реструктуризація елементів, які негативно впливають на загальну ефективність діяльності. Ця робота здійснюється шляхом аналізу існуючого типу організаційної структури та вивчення змін, які впроваджували інші компанії з подібним дизайном для підвищення продуктивності. Найбільш ефективним методом покращення цього фактора вважається розширення повноважень керівництв дочірніх компаній, поліпшення комунікації з материнською компанією, перевірка звітності фірм та виявлення шляхів їх подальшої діяльності з метою спрощення зв’язків між виробником і споживачем, полегшення вирішення питань, пов’язаних з місцевим законодавством, а також дослідження традицій і соціальних особливостей населення в регіонах, де компанія веде свою діяльність.

Згідно з результатами проведеного дослідження, були визначені основні напрямки підвищення: рівня колективної роботи компанії Nestlé S.A.; саморозвитку її співробітників; ініціативи щодо вдосконалення загальної діяльності та культурних аспектів фірми; обізнаності про існуючі підприємницькі цінності, традиції тощо.

Запорукою стабільності механізму інноваційного розвитку корпоративної культури, соціально-трудових відносин та ефективного розвитку підприємства в цілому є ретельно продумана стратегія, орієнтована на довгострокову перспективу, щодо розвитку корпоративних цінностей. У рамках цієї стратегії мета бізнесу повинна бути узгоджена з життєвими інтересами співробітників, клієнтів і суспільства в цілому. Тому концепція соціальної орієнтації розвитку повинна бути закладена в місії та генеральній стратегії підприємства.

ШІ трансформує багато аспектів діяльності та стратегії, що має значні практичні наслідки для МК. Прийняття рішень є однією з важливих сфер, у якій аналітика на основі штучного інтелекту використовує величезні набори даних для отримання корисної інформації, допомагаючи компаніям приймати своєчасні та обґрунтовані рішення на міжнародних ринках. Компанії можуть передбачати поведінку споживачів, ринкові тенденції та геополітичні ризики за допомогою прогнозної аналітики на основі ШІ. Це дозволяє вживати проактивних заходів для управління невизначеністю в Nestlé S.A. та інвестиціях.

Використання ШІ в ІВ швидко трансформує глобальні операції. Технології штучного інтелекту є важливими інструментами для оптимізації GVC, прийняття рішень на основі даних і покращення практики сталого розвитку. Хоча виклики існують, можливості, які пропонує ШІ, величезні, і впровадження цих технологій є критично важливим. Оскільки цифрова революція триває, ІВ повинні використовувати потужність ШІ, щоб процвітати на глобальному ринку, що постійно розвивається. Nestlé S.A. повинні подивитися на те, як вони можуть розвинути можливості для володіння знаннями ШІ та як запровадити ШІ для покращення процесів ІБ, ефективності та успіху.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження особливостей координації та інтеграція діяльності підрозділів швейцарської багатонаціональної конгломератної корпорації Nestlé S.A., дозволило зробити наступні висновки:

1. Міжнародна корпорація - глобальний актора світового господарства, ключовий виробник прямих іноземних інвестицій, що вирізняється високим рівнем капіталізації, інноваційної активності, політичної незалежності, а також географічної та виробничої диверсифікації. Ця корпорація має всебічний вплив на всі аспекти функціонування національних економік і здатна виступати каталізатором економічного зростання, базуючись на розвитку конкурентних переваг у пріоритетних секторах держави. У XXI столітті транснаціональні корпорації формують структуру та динаміку всіх форм міжнародних економічних відносин, надаючи зростаючий вплив не лише на окремі країни, але й сприяючи глобальному переміщенню капіталу та технологій на планетарному рівні. Результати їхньої діяльності підкреслюють необхідність встановлення кооперативних відносин з державами для гармонізації та підвищення ефективності функціонування обох сторін, а також для досягнення фінансової стабільності.

2. Наразі спостерігається модернізація системи управління міжнародними корпораціями, що пов'язана з розвитком науки і технологій. Впроваджується комп'ютеризація функцій управління. Завдяки використанню сучасного обладнання та новітніх методів передачі інформації, міжнародні корпорації здатні швидко реагувати на проблеми, що виникають у їхній діяльності. У процесі адаптації до нових умов господарювання організаційна структура корпорацій може зазнавати змін.

3. Визначено суть і механізми координації та інтеграції діяльності підрозділів цих компаній. У цьому контексті ключовими категоріями є вертикальна та горизонтальна диференціація. Виділено проблеми, пов'язані з дотриманням законів побудови системи координації та основних підходів до

координації: системного, процесного, цільового та ситуаційного. Формування системи координації без урахування вимог системного підходу нагадує розібраний стіл, елементи якого розкидані безладно, і не мають споживчих характеристик, притаманних системі «стіл». Подібна ситуація виникає, коли система координації в компанії складається з набору елементів, які не пов'язані між собою.

4. Згідно з проведеним дослідженням, можна стверджувати, що Nestlé S. A. є відомим міжнародним підприємством, яке займає провідні позиції у виробництві продуктів харчування та напоїв. Компанія володіє багатьма популярними брендами, які відомі у всьому світі, а також українськими марками, такими як NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, Bistrof, «Світоч», «Торчин» та «Мівіна». Продукція цього підприємства реалізується на ринках Європи, Азії, Північної та Південної Америки. Відповідно до дослідження, організаційна культура Nestlé S. A. на даний момент перебуває на рівні вище середнього і активно розвивається для досягнення високої ефективності. Організаційна культура компанії включає безліч структурних елементів, серед яких: наявність артефактів, таких як товарна марка, гасло та емблема; основний принцип, що сприяє веденню здорового способу життя та покращенню здоров'я як споживачів, так і працівників; а також особливий дрес-код для всіх співробітників.

5. Організація носить повну назву «ТНК Nestlé Strategische Allianz». У цій компанії реалізована організаційна структура, що ґрунтується на географічному принципі, де відповідальність за управління справами покладена на місцевих менеджерів, тоді як планування та контроль здійснює центральне керівництво. Така структура, заснована на географічному розподілі, є типовою для компаній з розвиненими міжнародними операціями, які не залежать від домінування жодної країни чи регіону. Nestlé може впроваджувати цю корпоративну структуру, оскільки в її діяльності немає жодного переважаючого регіону. Більшість ключових напрямків роботи компанії підпорядковані центральному офісу. В рамках організаційної структури компанії функціонують окремі підрозділи, які

спеціалізуються на виробництві продукції в певних галузях, зокрема: «Nestle Nutrilon», «Nestle Waters», «Nestle Professional», а також підрозділ «Nestle Health Science», орієнтований на конкретний напрямок. Додатково, організаційна структура передбачає регіональний поділ на три зони: Зона EUR, Зона AOA та Зона AMS, кожна з яких має свого регіонального директора, відповідального за функції, що враховують особливості відповідного регіону.

Після проведення фінансово-економічного аналізу компанії Nestlé S.A. можна зробити такі висновки: зафіксовано незначне зменшення вартості необоротних активів (на 5%) та суттєве зростання оборотних активів (приблизно на 30%); власний капітал знизився протягом 2020-2022 років на 3826 млн дол. США, що становить 6%; загальна сума зобов'язань зросла з 70981 млн дол. США до 78612 млн дол. США, що є збільшенням на 11%; чистий прибуток компанії зріс протягом 2020-2022 років на 2957 млн дол. США, що становить майже 40%; загальні витрати компанії підвищилися на 1139 млн дол. США; загальний дохід за 2020-2022 роки зріс на 4%, досягнувши 4096 млн дол. США у 2022 році.

6. Основним принципом формування організаційної структури компанії Nestlé S.A. є надання стратегічних цілей окремим напрямкам діяльності, що відрізняється від виконання оперативних завдань. Цей підхід дозволяє розподілити значну частину відповідальності та навантаження, які зазвичай покладаються на вищий рівень керівництва та власників. Натомість, процеси прийняття управлінських рішень передані керівникам, які очолюють конкретні напрямки роботи Nestlé S.A. у межах своїх компетенцій - дивізіонів. Завдяки такій організаційній структурі, керівники вищого рівня можуть зосередитися на стратегічних аспектах функціонування компанії та розробці планів її подальшого розвитку. Основною характеристикою дивізіональної структури є поєднання централізованої координації з децентралізованим оперативним управлінням. Дивізіони формуються на основі регіональних, продуктових або проектних орієнтацій і фактично функціонують як автономні бізнес-одиниці в межах материнської компанії. Вони можуть діяти як незалежні підрозділи або як окремі юридичні особи під її контролем.

Довгострокове планування проводиться на трирічний період у місті Веве під керівництвом Nestlé S. A. та затверджується на засіданнях керівництва в листопаді. Ключову роль у процесі планування відіграє здатність регіональних менеджерів чітко усвідомлювати поставлені завдання. Довгостроковий план розвитку компанії Nestlé S.A. тісно інтегрований з інвестиційними стратегіями, операційним (бюджетним) плануванням, а також квартальними та місячними звітами про ефективність роботи компанії Nestlé S.A. Основною стратегічною процедурою довгострокового планування в компанії Nestlé S.A. є оперативне планування.

7. Nestlé S.A. активно шукає способи протидії конкурентам та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Тому зменшення ризиків і підвищення конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках є надзвичайно важливими завданнями. Ринок продовольчих товарів є дуже конкурентним через присутність провідних виробників, тому постійне вдосконалення маркетингової стратегії є одним із ключових завдань для збереження лідерських позицій Nestlé S.A. Стратегії Nestlé S.A. в основному зосереджені на прямих іноземних інвестиціях у молочну та інші галузі продовольчої промисловості. Головною метою Nestlé S.A. є досягнення балансу між продажами в країнах з низьким рівнем ризику, але обмеженим зростанням у розвинених країнах, та країнами з високим рівнем ризику, але з потенційно високими ринками зростання в Африці та Латинській Америці. Розробка інвестиційної стратегії для Nestlé S.A. передбачає встановлення цілей та пріоритетних напрямків інформаційної діяльності, оптимізацію розподілу інвестиційних ресурсів, формулювання політики ключових аспектів інформаційної діяльності та забезпечення взаємодії з зовнішнім інвестиційним середовищем. Компанія «Nestlé» орієнтується на принципи здорового способу життя та раціонального харчування. Вона усвідомлює важливість наукових досліджень і технічних розробок, інвестуючи значні кошти в ці сфери. Підвищена увага до цих напрямків зумовлена прагненням компанії не лише пропонувати смачну, а й безпечну та корисну продукцію для споживачів.

8. Внутрішнім фактором удосконалення корпоративної культури є зміна організаційного дизайну підприємства, або реструктуризація елементів, які негативно впливають на загальну ефективність діяльності. Ця робота здійснюється шляхом аналізу існуючого типу організаційної структури та вивчення змін, які впроваджували інші компанії з подібним дизайном для підвищення продуктивності. Найбільш ефективним методом покращення цього фактора вважається розширення повноважень керівництв дочірніх компаній, поліпшення комунікації з материнською компанією, перевірка звітності фірм та виявлення шляхів їх подальшої діяльності з метою спрощення зв'язків між виробником і споживачем, полегшення вирішення питань, пов'язаних з місцевим законодавством, а також дослідження традицій і соціальних особливостей населення в регіонах, де компанія веде свою діяльність. Згідно з результатами проведеного дослідження, були визначені основні напрямки підвищення: рівня колективної роботи компанії Nestlé S.A.; саморозвитку її співробітників; ініціативи щодо вдосконалення загальної діяльності та культурних аспектів фірми; обізнаності про існуючі підприємницькі цінності, традиції тощо.

Запорукою стабільності механізму інноваційного розвитку корпоративної культури, соціально-трудових відносин та ефективного розвитку підприємства в цілому є ретельно продумана стратегія, орієнтована на довгострокову перспективу, щодо розвитку корпоративних цінностей. У рамках цієї стратегії мета бізнесу повинна бути узгоджена з життєвими інтересами співробітників, клієнтів і суспільства в цілому. Тому концепція соціальної орієнтації розвитку повинна бути закладена в місії та генеральній стратегії підприємства.

9. ШІ трансформує багато аспектів діяльності та стратегії, що має значні практичні наслідки для МК. Прийняття рішень є однією з важливих сфер, у якій аналітика на основі штучного інтелекту використовує величезні набори даних для отримання корисної інформації, допомагаючи компаніям приймати своєчасні та обґрунтовані рішення на міжнародних ринках. Компанії можуть передбачати поведінку споживачів, ринкові тенденції та геополітичні ризики за допомогою

прогнозної аналітики на основі ШІ. Це дозволяє вживати проактивних заходів для управління невизначеністю в Nestlé S.A. та інвестиціях.

Використання ШІ в ІВ швидко трансформує глобальні операції. Технології штучного інтелекту є важливими інструментами для оптимізації GVC, прийняття рішень на основі даних і покращення практики сталого розвитку. Хоча виклики існують, можливості, які пропонує ШІ, величезні, і впровадження цих технологій є критично важливим. Оскільки цифрова революція триває, ІВ повинні використовувати потужність ШІ, щоб процвітати на глобальному ринку, що постійно розвивається. Nestlé S.A. повинні подивитися на те, як вони можуть розвинути можливості для володіння знаннями ШІ та як запровадити ШІ для покращення процесів ІБ, ефективності та успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аністратенко, Н. В. (2023). Соціальна відповідальність глобальних корпорацій. Ефективна економіка, 9. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_36

2. Безрукова, Н. В., Свічкарь, В. А. (2023). Транснаціональні корпорації як головні актори на світовому ринку дорогоцінних металів. Ефективна економіка, 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_41

3. Венгер, В. В. (2019) Особливості формування та розвитку транснаціональних корпорацийв умовах глобалізації. European scientific journal of economic and financial innovation, 2: 30-44.

4. Горбач, Л. М., Журавель, М. О., Слободян, Н. Б. (2024). Екологічний менеджмент у великих корпораціях: стратегії сталого розвитку та впровадження екологічної відповідальності. Ефективна економіка, 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_71

5. Качур, А. В. Могилко, Д. М. (2018). ТНК та їх роль у сучасних міжнародних економічних відносинах. Економіка і суспільство, 19: 55-62.

6. Кочетков, В. М. (2013) Розвиток українських ТНК як фактор росту економіки країни. Ефективна економіка, 10: 55-60.

7. Ліпич Л., Хілуха, О., Кушнір, М., Волинець І. (2022) Внутрішнє комунікування в міжнародній корпорації. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки, 2: 12-19.

8. Молчанова, Е. (2022). Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України. URL: http://library.fes.de/pdffiles/bueros/ukraine/09718.pdf.

9. Організаційна структура Nestlé S. A. URL: https://medium.com/@arhamarslan/nestle-cf04010833cd

10. Полінкевич, О. М. (2023) Вплив соціальної нерівності на реалізацію бізнес-стратегії сталого розвитку корпорацій. Вісник соціально-економічних досліджень, 3-4: 108-121.

11. Стрельник, С. О. (2015). ТНК як інституційна форма транснаціоналізації національних економік. Економіка та держава, 4: 61-65. URL: http://www.economy.in.ua/ pdf/4_2015/15.pdf.

12. Тарасевич, Н. В. (2022) Роль транснаціональних корпорацій у міжнародних економічних відносинах. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 8: 89-94

13. Тарасевич, Н. В. (2022). Роль та значення транснаціональних компаній у діяльності світового фінансового ринку. Міжнародної наук.-практ. Конференції Державного біотехнологічного університету, 15- 16 червня 2022 року. С.131-133

14. Хмелевський, М. О., Ольшанський, Г. В. (2023). Стратегічне управління міжнародними корпораціями в умовах глобалізації. Формування ринкових відносин в Україні, 10: 13-20.

15. Шкурат, І. В. (2020). Транснаціональні корпорації у процесах глобалізації та їхній вплив на національні уряди: організаційно-правовий механізм. Право та державне управління, 1(1): 13-17.

16. Юдіна, С. В., Ковалевська, А. О., Матвієнко, О. В. (2021) Фінансові протиріччя між працівниками, власниками та топ-менеджерами корпорацій. Причорноморські економічні студії, 62: 142-147.

17. Amann, B., Jaussaud, J., & Schaaper, J. (2021). The bridging role of regional headquarters. Multinational companies in the Asia-Pacific region. Multinational Business Review, 29(1): 116–142.

18. Ambos, T. C., Fuchs, S. H., & Zimmermann, A. (2020). Managing interrelated tensions in headquarters–subsidiary relationships: The case of a multinational hybrid organization. Journal of International Business Studies, 51(6): 906–932.

19. Anand, J. (2011). Permeability to inter- and intrafirm knowledge flows: The role of coordination and hierarchy in MNEs. Global Strategy Journal, 1(3–4): 283–300.

20. Andrews, D. S., Fainshmidt, S., Gaur, A., & Parente, R. (2021). Configuring knowledge connectivity and strategy conditions for foreign subsidiary innovation. Long Range Planning, 55(1): 102089.

21. Autio, E., Mudambi, R., & Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. Global Strategy Journal, 11(1): 3–16.

22. Benito, G. R. G., Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., Pedersen, T., & Tallman, S. (2022). The future of global strategy. Global Strategy Journal, 12(3), 421–450. https://doi.org/10.1002/gsj.1464

23. Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? Business Horizons, 63(2), 215–226. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001

24. Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An aspirational view of organizational control research: Re-invigorating empirical work to better meet the challenges of 21st century organizations. Academy of Management Annals, 11(2): 559–592.

25. Chen, L., Li, S., Wei, J., & Yang, Y. (2022). Externalization in the platform economy: Social platforms and institutions. Journal of International Business Studies, 53(8): 1805–1816.

26. Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. Human Resource Management Review, 33(1), 100899. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899

27. Ciulli, F., & Kolk, A. (2023). International business, digital technologies and sustainable development: Connecting the dots. Journal of World Business, 58(4), 101445. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101445

28. Consolidated Financial Statements of the Nestlé Group 2021. URL: https://www.nestle.com/sites/default/files/2022-02/2021-financial-statements-en.pdf

29. Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies. Issue 19

30. Edwards, T., Svystunova, L., Almond, P., Kern, P., Kim, K., & Tregaskis, O. (2021). Whither national subsidiaries? The need to refocus international management research on structures and processes that matter. Journal of International Business Studies, 53(1): 203–210.

31. Egginton, Tess (7 September 2023). Nestlé to acquire majority stake in Brazilian premium chocolate company". Food & Drink International. URL: https://www.fdiforum.net/mag/production/nestle-to-acquire-majority-stake-in-brazilian-premium-chocolate-company/

32. Forbes Global 2000 The World's Largest Public Companies. URL: https://www.forbes.com/global2000

33. Forsgren, M., & Holm, U. (2022). Controlling without owning – owning without controlling: A critical note on two extensions of internalization theory. Journal of International Business Studies, 53(8): 1734–1746.

34. Fortune Global 500 List 2017: See Who Made It. URL: http://fortune.com/global500/list/filtered?searchByName=nestle

35. Friesl, M., & Silberzahn, R. (2017). Managerial coordination challenges in the alignment of capabilities and new subsidiary charters in MNEs. Organization Studies, 38(12): 1709–1731.

36. Gligor, D. M., Pillai, K. G., & Golgeci, I. (2021). Theorizing the dark side of business-to-business relationships in the era of AI, big data, and blockchain. Journal of Business Research, 133: 79–88.

37. Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. Academy of Management Annals, 6: 531–583.

38. Güler, K., & Tepecik, A. (2019). Exchange rates' change by using economic data with artificial intelligence and forecasting the crisis. Procedia Computer Science, 158, 316–326. https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.057

39. Haan, K., & Watts, R. (2023). How businesses are using artificial intelligence in 2023. URL: https://www.forbes.com/advisor/business/software/ai-in-business/

40. History of Nestlé. URL:https://www.englishteastore.com/nestle-history.html

41. Hughes, C. (2023). Maximizing business potential with AI-generated plans: Tools and tips for success. Forbes Business Council. URL: https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/05/03/maximizing-business-potential-with-ai-generated-plans-tools-and-tips-for-success/?sh=75d025c06fd3

42. Hymer, S. (1976) The International Operations of Nation Firms: A Study of Foreign Direct Investment. Cambridge, MLT Press.

43. Kano, L., Narula, R., & Surdu, I. (2022). Global value chain resilience: Understanding the impact of managerial governance adaptations. California Management Review, 64(2): 24–45.

44. Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2011). Achieving subsidiary integration in international innovation by managerial "tools." Management International Review, 51(2): 213–239.

45. Kinkel, S., Capestro, M., Di Maria, E., & Bettiol, M. (2023). Artificial intelligence and relocation of production activities: An empirical cross-national study. International Journal of Production Economics, 261, 108890. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108890

46. Kostov, Nick (30 April 2021). Nestlé Expands in Vitamins With $5.75 Billion Nature's Bounty Deal. The Wall Street Journal. URL: https://www.wsj.com/articles/nestle-expands-in-vitamins-with-5-75-billion-natures-bounty-deal-11619778234

47. Li, J., Chen, L., Yi, J., Mao, J., & Liao, J. (2019). Ecosystem-specific advantages in international digital commerce. Journal of International Business Studies, 50(9): 1448–1463.

48. Liu, L., Wang, Y., & Chi, W. (2022). Image recognition technology based on machine learning. IEEE Access, 1. https://doi.org/10.1109/access.2020.3021590

49. Luo, Y., & Zahra, S. A. (2023). Industry 4.0 in international business research. Journal of International Business Studies, 54(3), 403–417. https://doi.org/10.1057/s41267-022-00577-9

50. Massari, G. F., & Giannoccaro, I. (2021). Investigating the effect of horizontal coopetition on supply chain resilience in complex and turbulent environments. International Journal of Production Economics, 237, 108150. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108150

51. Meltzer, J. P. (2018). The impact of artificial intelligence on international trade. URL: https://www.brookings.edu/articles/the-impact-of-artificial-intelligence-on-international-trade/

52. Menz, M., Kunisch, S., Birkinshaw, J., Collis, D. J., Foss, N. J., Hoskisson, R. E., & Prescott, J. E. (2021). Corporate strategy and the theory of the firm in the digital age. Journal of Management Studies, 58(7): 1695–1720.

53. Meyer, K. E., Li, C., & Schotter, A. P. (2020). Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda. Journal of International Business Studies, 51(4): 538–576.

54. Narula, R. (2019). Enforcing higher labor standards within developing country value chains: Consequences for MNEs and informal actors in a dual economy. Journal of International Business Studies, 50(9): 1622–1635.

55. Nestlé S.A.: офіційний сайт URL: http://www.nestle.ua

56. Nestle – це не лише кава та шоколад URL: https://dt.ua/ECONOMICS/nestle__tse_ne_lishe_kava_ y_shokolad.html.

57. Nestlé – Якісь продуктів, якість життя. Корпоративні бізнес принципи Nestlé URL: https://www.nestle.com/sites/default/files/assetlibrary/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle_corporate_business_principles_ukrainian. pdf.

58. Nestle buys vitamin maker Bountiful's main brands for $5.75 billion". CNBC. 30 April 2021. URL: https://www.cnbc.com/2021/04/30/nestle-buys-vitamin-maker-bountifuls-main-brands-for-5point75-billion.html

59. Nestlé chief executive Mark Schneider to step down URL: https://www.ft.com/content/b2bfa1d7-e34b-46d6-bbeb-42bb6ea28720

60. Nestle Flying in Baby Formula to Ease U.S. Shortage. URL: https://www.webmd.com/parenting/baby/news/20220518/nestle-flying-in-baby-formula-ease-us-shortage

61. Nestle International Mergers And Acquisitions Management Essay. URL: https://www.ukessays.com/essays/management/nestle-international-mergers-and-acquisitions-management-essay.php

62. Nestlé To Acquire Brazilian Plant-Based Firm Puravida". ESM Magazine. 24 May 2022. URL: https://www.esmmagazine.com/a-brands/nestle-to-acquire-brazilian-plant-based-firm-puravida-174536

63. Nestle to Buy Vitamin Brands From KKR for $5.75 Billion". Bloomberg.com. 30 April 2021. URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-04-30/nestle-to-buy-nature-s-bounty-owner-from-kkr-for-5-75-billion

64. Nestlé to Decide on L'Oreal in 2014, Chairman Brabeck Says. URL: https://www.bloomberg.com/news/2011-04-14/nestle-to-decide-on-l-oreal-stake-in-2014-chairman-brabeck-says.html

65. Nestlé tops list of largest food companies in the world. URL: https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2017/05/24/worlds-largest-food-and-beverage-companies-2017-nestle-pepsi-and-coca-cola-dominate-the-landscape/#6ef7ec6e3a69

66. Nestlé will pay African cocoa farmers to keep children in schools". SWI swissinfo.ch. 27 January 2022. URL: https://www.swissinfo.ch/eng/business/nestl%C3%A9-will-pay-african-cocoa-farmers-to-keep-children-in-schools-/47298724

67. Nestle має намір стати одним з найбільших драйверів агророзвитку України URL: https://propozitsiya.com/ua/nestle-namerena-stat-odnim-iz-krupneyshihdrayverovagrorazvitiya-ukrainy

68. Nestlé: Tailoring products to local niches. URL: https://money.cnn.com/2010/07/02/news/companies/nestle_refreshes_brand.fortune/index.htm

69. Nestlé: The unrepentant chocolatier. URL: http://www.economist.com/node/14744982

70. Nestlé's Brabeck: We have a 'huge advantage' over big pharma in creating medical foods. CNN Money, 1 April 2011 URL: https://money.cnn.com/2011/04/01/news/companies/nestle_brabeck_medical_foods.fortune/index.htm

71. Nezamoddini, N., Gholami, A., & Aqlan, F. (2020). A risk-based optimization framework for integrated supply chains using genetic algorithm and artificial neural networks. International Journal of Production Economics, 225, 107569. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107569

72. Ngoasong, M. Z., Wang, J. M., Amdam, R. P., & Bjarnar, O. (2021). The role of MNE subsidiaries in the practice of global business models in transforming economies. Management and Organization Review, 17(2): 254–281.

73. NHSc to acquire the Mevalia® and ComidaMed® brands from Dr. Schär. URL: https://www.nestlehealthscience.com/vitaflo/announcement

74. Nuttal, K. (2022). 10 use cases for AI across industries. URL: from https://www.deloitte.com/au/en/services/consulting/perspectives/10-use-cases-for-ai-across-industries.html

75. OECD. (2022). Artificial intelligence and international trade. URL: from https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/13212d3e-en.pdf?itemId=/content/paper/13212d3e-en&mimeType=pdf

76. Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in organizations: An integrative perspective. Academy of Management Annals, 3(1): 463–502.

77. Rosa, B., Gugler, P., & Verbeke, A. (2020). Regional and global strategies of MNEs: Revisiting Rugman & Verbeke (2004). Journal of International Business Studies, 51(7): 1045–1053.

78. Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. Journal of International Business Studies, 35(1): 3–18.

79. Sihag, V., & Rijsdijk, S. A. (2019). Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytic assessment and extension. Journal of Management Studies, 56(1): 91–133.

80. Soundararajan, V., Sahasranamam, S., Khan, Z., & Jain, T. (2021). Multinational enterprises and the governance of sustainability practices in emerging market supply chains: An agile governance perspective. Journal of World Business, 56(2): 101149.

81. Srikanth, K., & Puranam, P. (2014). The firm as a coordination system: Evidence from software services offshoring. Organization Science, 25(4): 1253–1271.

82. Stendahl, E., Schriber, S., & Tippmann, E. (2021). Control changes in multinational corporations: Adjusting control approaches in practice. Journal of International Business Studies, 52(3): 409–431.

83. Stendahl, E., Tippmann, E., & Yakhlef, A. (2022). Practice creation in multinational corporations: Improvisation and the emergence of lateral knowledge. Journal of World Business, 57(3): 101287.

84. The Global 2000 2023. Forbes. URL: https://web.archive.org/web/20240129031905/https:/www.forbes.com/lists/global2000/?sh=4f5ab07e5ac0

85. The History of Nestlé. Cleverism. URL: https://www.cleverism.com/the-history-of-nestle/

86. Torres de Oliveira, R., Sahasranamam, S., Figueira, S., & Paul, J. (2020). Upgrading without formal integration in M&A: The role of social integration. Global Strategy Journal, 10(3): 619–652.

87. Ukraine labels Nestlé a 'sponsor' of Russia's war of aggression". SWI swissinfo. 2 November 2023. URL: https://www.swissinfo.ch/eng/business/ukraine-labels-nestl%C3%A9-a-sponsor-of-russia-s-war-of-aggression/48946316

88. Verbeke, A., & Fariborzi, H. (2019). Managerial governance adaptation in the multinational enterprise: In honour of Mira Wilkins. Journal of International Business Studies, 50(8): 1213–1230.

89. Verbeke, A., & Hutzschenreuter, T. (2020). The dark side of digital globalization. Academy of Management Perspectives, 35(4): 606–621.

90. Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. Quarterly Journal of Economics, 80: 190-207.

91. Vernon, R. (1979) The international aspects of state-owned enterprises. Journal of International Business Studies, 10 (3): 7-15.

92. World Investment Report 2020. Special Economic Zones. UNCTAD URL: https://unctad.org

93. Zeng, R., Grøgaard, B., & Steel, P. (2018). Complements or substitutes? A meta-analysis of the role of integration mechanisms for knowledge transfer in the MNE network. Journal of World Business, 53(4): 415–432.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	**21.10.2024-27.10.2024**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	**28.10.2024-03.11.2024**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**04.11.2024-11.11.2024**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**12.11.2024-11.12.2024**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	**12.12.2024-02.01.2025**
6.	Оформлення вступу і висновків	**03.01.2025-05.01.2025**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	**06.01.2025-09.01.2025**
8. 9. 10. 11.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра - оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра - оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	**10.01.2025** **10.01.2025-19.01.2025**
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	**21.01.2025-22.01.2025**

Студент _____ А. І. Дайбов
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.О. Плахотнікова
(підпис)