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

«РОЗВИТОК ГЛОБАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ»

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

Студентка 2 курсу групи 20.07 _____ Курінська Оксана Олександрівна

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Н. А. Гринчак

Робота допущена до захисту:

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

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

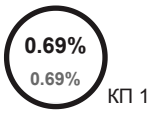
КРМ_Курінська

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Гринчак Н.А.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
19996	**173754**	**12/27/2025**	**---**	**332994044**

Обсяг знайдених подібностей

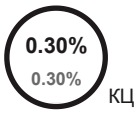
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

19996

Кількість слів



КЦ

173754

Кількість символів

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	1
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	8

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
“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Курінської Оксани Олександрівни

1. Тема роботи: «Розвиток глобальних організаційних структур управління міжнародними корпораціями»
керівник роботи: к.е.н., доц. Н.А.Гринчак
затверджені наказом №312 від 24.09.2025 р.
2. Строк подання студентом роботи: 12.01.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: річні та інтегровані звіти Nestlé Group, матеріали офіційного вебсайту компанії, аналітичні огляди міжнародних консалтингових організацій, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів з питань міжнародного менеджменту, а також статистичні та фінансові дані, що характеризують діяльність міжнародних корпорацій..
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
– розкрито теоретичні засади формування та розвитку глобальних організаційних структур управління міжнародними корпораціями;
– охарактеризовано основні типи та моделі глобальних організаційних структур управління міжнародних компаній;
– визначено фактори вибору й трансформації організаційних структур управління в умовах глобалізації та цифровізації;
– проаналізовано організаційно-економічні передумови еволюції структури управління Nestlé Group;
– здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності Nestlé як основи оцінки ефективності управлінської моделі;
– оцінено чинну модель глобальної організаційної структури управління Nestlé;
– обґрунтовано необхідність трансформації організаційної структури управління корпорації;
– визначено напрями вдосконалення глобальної організаційної структури управління Nestlé з урахуванням цифрової трансформації та ESG-пріоритетів;
– оцінено очікувані управлінські та фінансово-економічні ефекти запропонованих структурних змін.
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	20.09.2025 – 06.10.2025 р.
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	06.10-20.10.2025 р.
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	20.10-03.11.2025 р.
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	03.11-24.11.2025 р.
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	24.11-15.12.2025 р.
6.	Оформлення вступу і висновків	15.12-22.12.2025 р.
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	15.12-22.12.2025 р.
8.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	22-26.12. 2025 р.
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	29-12.2025 – 12.01.2026 р.
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	20-27.01.2026 р.

Студентка _____ Курінська О.О.
(підпис)

Керівник роботи _____ Гринчак Н.А.
(підпис)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра

студентки Національної академії статистики, обліку та аудиту

Курінської Оксани Олександрівни

Тема: **«Розвиток глобальних організаційних структур управління міжнародними корпораціями»**

Загальний обсяг роботи складає 105 сторінок

Містить 30 таблиць, 9 рисунків, 106 літературних джерел.

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання турбулентності світового економічного середовища організаційна структура управління перетворюється на один із ключових стратегічних чинників ефективності та стійкості міжнародних корпорацій. Ускладнення глобальних ланцюгів створення вартості, посилення міжнародної конкуренції, диверсифікація продуктових портфелів і регіональна асиметрія ринків зумовлюють необхідність переосмислення традиційних моделей корпоративного управління та адаптації організаційних структур до нових викликів розвитку міжнародного бізнесу.

Особливої актуальності проблематика формування та трансформації глобальних організаційних структур управління набуває для транснаціональних корпорацій із високим рівнем продуктової та географічної диверсифікації. За таких умов ефективність діяльності компаній дедалі більше визначається не масштабами операцій, а здатністю організаційної структури забезпечувати баланс між глобальною інтеграцією, регіональною адаптацією та функціональною спеціалізацією, а також швидкість і якість управлінських рішень.

Цифровізація бізнесу та зростання ролі принципів сталого розвитку (ESG) суттєво змінюють підходи до побудови організаційних структур управління міжнародних корпорацій. Упровадження data-driven управління, інтегрованих цифрових платформ, підвищення нефінансових вимог з боку інвесторів і регуляторів зумовлюють необхідність системної інтеграції цифрових та ESG-інструментів у всі рівні корпоративного управління, що безпосередньо впливає на конфігурацію глобальних організаційних структур.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення глобальної організаційної структури управління міжнародної корпорації Nestlé Group в умовах цифрової трансформації та ESG-орієнтації.

Об’єкт кваліфікаційної роботи – глобальна організаційна структура управління міжнародної корпорації Nestlé Group.

Предмет кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, функціонування й трансформації глобальної організаційної структури управління Nestlé в умовах цифрової трансформації та ESG-орієнтації.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний та економіко-аналітичний аналіз, методи узагальнення, моделювання й експертної оцінки, що забезпечило комплексність і обґрунтованість отриманих результатів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному обґрунтуванні трансформації глобальної організаційної структури управління Nestlé як адаптивної, продуктово орієнтованої та ESG-інтегрованої моделі, а також у визначенні управлінських і фінансово-економічних ефектів її впровадження в умовах цифрової трансформації міжнародного бізнесу.

У **першому розділі** узагальнено теоретичні засади формування та розвитку глобальних організаційних структур управління міжнародних корпорацій, охарактеризовано основні типи й моделі організаційних структур та визначено фактори їх вибору і трансформації в умовах глобалізації та цифровізації.

У **другому розділі** проаналізовано організаційно-економічні передумови розвитку та еволюції структури управління Nestlé Group, досліджено фінансово-економічні результати діяльності корпорації та оцінено ефективність чинної моделі глобальної організаційної структури управління.

У **третьому розділі** обґрунтовано необхідність трансформації організаційної структури управління Nestlé та визначено напрями її вдосконалення з урахуванням цифрової трансформації та ESG-пріоритетів, а також оцінено очікувані управлінські й фінансово-економічні ефекти запропонованих структурних змін.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності міжнародних корпорацій з метою підвищення ефективності глобального управління, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з міжнародного менеджменту та стратегічного управління.

Ключові слова: міжнародна корпорація, глобальна організаційна структура управління, цифрова трансформація, ESG, стратегічне управління, гібридна організаційна модель, Nestlé Group.

Студентка _____ Курінська О.О.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ 7
1.1. Сутність, еволюція та класифікація глобальних організаційних структур управління міжнародними корпораціями 7
1.2. Характеристика глобальних організаційних структур управління міжнародними компаніями 16
1.3. Фактори вибору та трансформації організаційних структур управління міжнародних компаній в умовах глобалізації та цифровізації 25
Висновки до розділу 1 34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ NESTLÉ 36
2.1. Організаційно-економічна характеристика Nestlé та передумови еволюції структури управління 36
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності Nestlé Group 44
2.3. Оцінка чинної моделі глобальної організаційної структури Nestlé 55
Висновки до розділу 2 62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ NESTLÉ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ESG-ОРІЄНТАЦІЇ 65
3.1. Обґрунтування необхідності трансформації організаційної структури управління Nestlé 65
3.2. Напрями трансформації організаційної структури управління Nestlé Group в умовах глобальних викликів 75
3.3. Очікувані управлінські та фінансово-економічні ефекти трансформації організаційної структури Nestlé 84
Висновки до розділу 3 91
ВИСНОВКИ 94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 97

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання турбулентності світового економічного середовища організаційна структура управління перетворюється на один із ключових стратегічних чинників ефективності та стійкості міжнародних корпорацій. Ускладнення глобальних ланцюгів створення вартості, диверсифікація продуктових портфелів і посилення регіональної асиметрії ринків зумовлюють необхідність переосмислення традиційних моделей корпоративного управління та адаптації організаційних структур до нових викликів розвитку міжнародного бізнесу.

Особливої актуальності проблематика формування та трансформації глобальних організаційних структур управління набуває для транснаціональних корпорацій із високим рівнем продуктової та географічної диверсифікації. За таких умов ефективність діяльності дедалі більше визначається не масштабами операцій, а здатністю організаційної структури забезпечувати баланс між глобальною інтеграцією, регіональною адаптацією та функціональною спеціалізацією. Водночас гібридні та матричні моделі управління дедалі частіше стикаються з проблемами надмірної складності координації, інституційної інерційності та зниження швидкості управлінських рішень.

Актуальність дослідження посилюється впливом цифрової трансформації та зростання ролі принципів сталого розвитку (ESG) у системі корпоративного управління міжнародних компаній. Розвиток data-driven управління, інтегрованих цифрових платформ і підвищення нефінансових вимог з боку регуляторів та інвесторів обумовлюють потребу в системній інтеграції цифрових і ESG-інструментів у всі рівні управління, що безпосередньо впливає на конфігурацію глобальних організаційних структур.

У цьому контексті міжнародна корпорація Nestlé Group є показовим і методологічно цінним об’єктом дослідження. Компанія поєднує продуктову, географічну та функціональну логіку управління, активно інтегрує цифрові

технології й ESG-пріоритети та водночас стикається з обмеженнями гібридної організаційної моделі в умовах уповільнення органічного зростання та зростання стратегічної невизначеності.

Актуальність теми дослідження також зумовлена недостатнім рівнем комплексних наукових розробок, присвячених трансформації глобальних організаційних структур управління міжнародних корпорацій у взаємозв'язку з фінансово-економічними результатами, цифровізацією та ESG-орієнтацією, що підсилює наукову та практичну значущість обраної теми.

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

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи магістра - теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення глобальної організаційної структури управління міжнародної корпорації Nestlé в умовах цифрової трансформації та ESG-орієнтації.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено й вирішено такі *завдання*:

– розкрито теоретичні засади формування та розвитку глобальних організаційних структур управління міжнародними корпораціями;

– охарактеризовано основні типи та моделі глобальних організаційних структур управління міжнародних компаній;

– визначено фактори вибору й трансформації організаційних структур управління в умовах глобалізації та цифровізації;

– проаналізовано організаційно-економічні передумови еволюції структури управління Nestlé Group;

– здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності Nestlé як основи оцінки ефективності управлінської моделі;

– оцінено чинну модель глобальної організаційної структури управління Nestlé;

– обґрунтовано необхідність трансформації організаційної структури управління корпорації;

– визначено напрями вдосконалення глобальної організаційної структури управління Nestlé з урахуванням цифрової трансформації та ESG-пріоритетів;

– оцінено очікувані управлінські та фінансово-економічні ефекти запропонованих структурних змін.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – глобальна організаційна структура управління міжнародної корпорації Nestlé Group.

Предмет кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, функціонування й трансформації глобальної організаційної структури управління Nestlé в умовах цифрової трансформації та ESG-орієнтації.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний та економіко-аналітичний аналіз, методи узагальнення, моделювання й експертної оцінки для обґрунтування напрямів удосконалення організаційної структури управління міжнародної корпорації.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять річні та інтегровані звіти Nestlé Group, матеріали офіційного вебсайту компанії, аналітичні огляди міжнародних консалтингових організацій, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, а також статистичні та фінансові дані, що характеризують діяльність міжнародних корпорацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає полягає в комплексному обґрунтуванні трансформації глобальної організаційної структури управління Nestlé як адаптивної, продуктово орієнтованої та ESG-інтегрованої моделі, а також у визначенні управлінських і фінансово-економічних ефектів такої трансформації.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення глобальних організаційних структур управління у діяльності міжнародних корпорацій, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін з міжнародного менеджменту та стратегічного управління.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, НАСОА, 2025).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 105 сторінок. Робота містить 9 рисунків, 30 таблиць. Перелік використаних джерел налічує 106 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ

1.1. Сутність, еволюція та класифікація глобальних організаційних структур управління міжнародними корпораціями

У сучасній теорії менеджменту організаційна структура управління розглядається як фундаментальна складова системи управління, що визначає порядок взаємодії елементів організації та забезпечує її цілісність, керованість і здатність до розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища. Згідно з науковими підходами, організаційна структура трактується як упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають у стійких відносинах між собою та забезпечують функціонування організації як єдиного цілого [7].

У межах управлінського підходу структура управління визначається як система зв'язків між управлінськими ланками та працівниками, задіяними у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона включає такі базові компоненти, як управлінські ланки, ієрархічні рівні, а також вертикальні та горизонтальні зв'язки між ними, що формують механізм координації діяльності організації [18].

Узагальнюючи наукові визначення, організаційну структуру управління доцільно розглядати як сукупність функціональних підрозділів і управлінських елементів, взаємопов'язаних у процесах обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства [2, 9, 27, 42, 79, 105]. Для міжнародних корпорацій така структура набуває особливої складності, оскільки поєднує багаторівневі управлінські зв'язки, різні національні контексти та глобальні бізнес-процеси.

Сучасні дослідники розглядають організацію не лише як формальну групу людей, об’єднаних спільною метою, а як складну соціально-економічну систему, у межах якої взаємодіють різні види структур. Із позицій структурного підходу в організації виокремлюють виробничу, технологічно-операційну, структуру власності та організаційну структуру управління. Саме організаційна структура управління виступає ключовим інструментом деталізації повноважень, регламентації управлінських процесів, розподілу відповідальності та закріплення ресурсів між суб’єктами управління [5, 13, 23, 34, 48, 56, 102].

Ефективність організаційної структури управління зберігається доти, доки вона забезпечує раціональні та доцільні взаємовідносини між її елементами, сприяє координації діяльності підрозділів і підвищує загальну результативність функціонування підприємства. Водночас еволюція організаційних структур відбувається під впливом змін зовнішнього середовища, процесів глобалізації, міжнародної диверсифікації бізнесу та розвитку управлінських концепцій.

Різні наукові підходи по-різному оцінюють роль організаційної структури в управлінні компанією, зокрема в міжнародному контексті. Вагомий внесок у дослідження взаємозв’язку організаційної структури та організаційної культури зробив У. Оучі, запропонувавши модель організації типу «Z». Ця модель демонструє можливість поєднання елементів японської та американської управлінських культур і ґрунтується на балансі між колективними формами прийняття рішень та індивідуальною відповідальністю. У своїх дослідженнях У. Оучі виокремлює такі ключові змінні організаційної культури, як зобов’язання організації щодо працівників, система оцінювання результатів діяльності, планування кар’єри, механізми контролю, підходи до прийняття рішень, рівень відповідальності та орієнтація на людину [103].

Модель організації типу «Z» є показовою для аналізу глобальних організаційних структур управління міжнародними корпораціями, оскільки ілюструє можливість інтеграції різних культурних цінностей у межах єдиної управлінської системи. У практиці міжнародного менеджменту така інтеграція часто реалізується через механізми партисипативного управління, які

забезпечують залучення персоналу до процесу прийняття рішень за збереження ключової координуючої ролі менеджменту [104].

У концепції ефективної та інтегрованої організації У. Оучі акцент робиться на тому, що ідеальна управлінська система не обов'язково повинна базуватися на жорстко формалізованій організаційній структурі. На думку дослідника, надмірна регламентація може обмежувати гнучкість управління, тоді як ефективна взаємодія в колективі часто досягається завдяки узгодженості дій, спільним цінностям і високому рівню професійної взаємодії. Як ілюстрацію такого підходу У. Оучі наводить приклад добре скоординованої спортивної команди, у якій формальні ієрархії поступаються місцем взаємній відповідальності та командній роботі [96-97].

Водночас у науковій літературі підкреслюється відсутність універсальної, раціональної моделі управління, яка могла б бути однаково ефективною для всіх організацій. Кожна компанія є унікальною за своїми масштабами, видами діяльності, внутрішніми процесами та умовами функціонування, що зумовлює необхідність формування власної, адаптованої моделі організаційної структури управління.

До ключових чинників, які визначають вибір управлінської моделі та типу організаційної структури, належать розмір підприємства, специфіка продукції або послуг, а також характеристики зовнішнього бізнес-середовища. Саме стан і динаміка зовнішнього середовища значною мірою зумовлюють підхід до управління та характер організаційних рішень. З огляду на це в наукових дослідженнях виокремлюють практичну модель внутрішньофірмового управління, орієнтовану на відносно стабільне зовнішнє середовище; адаптивну модель, яка застосовується в умовах різноманітного та конкурентного ринку; а також спонтанну модель управління, що формується під впливом кризових або проблемних факторів функціонування підприємства [6, 19, 36].

Організаційна структура управління виконує низку ключових функцій у діяльності підприємства. Вона визначає порядок і алгоритм взаємодії між управлінським персоналом, виконавцями та структурними підрозділами в

процесі здійснення виробничої та управлінської діяльності; слугує основою для розподілу повноважень, відповідальності та обов'язків між працівниками; а також забезпечує впорядкування процесу прийняття управлінських рішень.

Наявність чітко сформованої моделі організаційної структури управління дозволяє своєчасно ідентифікувати проблеми взаємодії між керуючими та керованими підсистемами підприємства, проаналізувати логіку побудови виробничих і управлінських процесів, а також оцінити їх сильні та слабкі сторони [35, 48, 78]. Водночас недостатньо продумана організаційна структура може призводити до зростання тривалості виконання робіт, надмірної бюрократизації управлінських процедур, дублювання функцій або перекладання відповідальності між працівниками через нечітке розмежування обов'язків.

Натомість раціонально побудована, узгоджена та адаптивна організаційна структура управління створює передумови для стабільного та динамічного розвитку бізнесу, підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення безперебійного функціонування підприємства. У процесі її формування доцільно враховувати комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають вибір конкретної структурної моделі, що узагальнено в табл.1.1.

Отже, формування глобальної організаційної структури управління міжнародної корпорації є результатом комплексного впливу сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори, зокрема масштаб і географія діяльності, глобальна стратегія, структура продуктового портфеля, рівень централізації управління та корпоративна культура, визначають внутрішню логіку побудови управлінської системи та ступінь інтегрованості бізнес-процесів. Зовнішні фактори, такі як рівень глобальної конкуренції, інституційні та культурні відмінності між країнами, цифровізація бізнесу, логістична складність і геополітичні ризики, зумовлюють необхідність гнучкості та адаптивності організаційних структур.

Таблиця 1.1

Фактори формування та вибору глобальної організаційної структури управління міжнародної корпорації

Група факторів	Фактор	Вплив на формування глобальної організаційної структури управління
Внутрішні фактори	Масштаб і географія діяльності	Розширення міжнародної присутності зумовлює перехід від централізованих структур до глобальних продуктових, географічних або матричних моделей
	Глобальна стратегія корпорації	Стратегії глобальної інтеграції, мультидомашньої або транснаціональної діяльності визначають конфігурацію управлінських центрів
	Структура продуктового портфеля	Диверсифікований портфель стимулює формування глобальних продуктових дивізіонів
	Рівень централізації управління	Баланс між глобальним контролем і регіональною автономією визначає тип структури (географічна, матрична, гібридна)
	Корпоративна культура	Здатність інтегрувати різні національні культури впливає на ефективність глобальної координації
	Управлінські компетенції	Наявність менеджерів з міжнародним досвідом сприяє використанню складних глобальних структур
Зовнішні фактори	Глобальна конкуренція	Посилення конкуренції на світових ринках вимагає підвищення координації між країнами та продуктами
	Інституційні та регуляторні відмінності	Різні правові режими впливають на рівень децентралізації управління в країнах присутності
	Культурна різноманітність ринків	Культурні відмінності обумовлюють необхідність адаптації управлінських рішень
	Цифровізація глобального бізнесу	Використання цифрових платформ дозволяє інтегрувати управління в межах глобальної структури
	Логістична та виробнича мережа	Глобальні ланцюги створення вартості впливають на розміщення управлінських центрів
	Геополітичні ризики	Політична нестабільність в окремих регіонах потребує гнучких і адаптивних структур

Джерело: сформовано автором на основі [5, 16, 31, 55-60, 102-105]

Узагальнені в табл. 1.1 фактори підтверджують відсутність універсальної моделі глобальної організаційної структури управління та свідчать про доцільність використання гібридних і матричних підходів у діяльності міжнародних корпорацій. Саме такі структури забезпечують баланс між глобальною інтеграцією та регіональною адаптацією, що є ключовою

передумовою ефективного управління в умовах сучасного міжнародного бізнес-середовища.

У межах глобальної організаційної структури управління міжнародної корпорації ключовими елементами виступають управлінські ланки, рівні управління та управлінські зв'язки. Управлінська ланка розглядається як відокремлений структурний елемент (підрозділ або окремий менеджер), наділений визначеним обсягом управлінських функцій та повноважень у межах глобальної системи управління. Саме через такі ланки реалізуються процеси планування, координації, контролю та прийняття управлінських рішень у міжнародному масштабі [2]

До управлінських ланок у глобальних корпораціях належать як корпоративні центри управління, так і регіональні, національні та продуктові підрозділи, а також окремі менеджери, відповідальні за координацію діяльності кількох структурних одиниць у різних країнах. Взаємодія між такими підрозділами часто має горизонтальний характер і спрямована на узгодження бізнес-процесів, обмін інформацією та забезпечення єдиних корпоративних стандартів.

Рівні управління в глобальній організаційній структурі являють собою сукупність управлінських ланок, розміщених на певних щаблях ієрархії міжнародної корпорації. Традиційно виокремлюють вищий (корпоративний або інституційний) рівень управління, який формує глобальну стратегію та здійснює загальний контроль; середній (регіональний або дивізіональний) рівень, що відповідає за реалізацію стратегії в окремих регіонах, країнах або продуктовых напрямах; а також нижчий (операційний) рівень, зосереджений на виконанні конкретних управлінських і виробничих завдань [5-13].

Управлінські зв'язки в глобальній організаційній структурі відображають формалізовані та неформальні відносини між суб'єктами управління різних рівнів і підрозділів. Вони поділяються на вертикальні та горизонтальні, лінійні й функціональні, формальні та неформальні, прямі та опосередковані. Для міжнародних корпорацій характерним є посилення горизонтальних і

функціональних зв’язків, що забезпечують інтеграцію діяльності між країнами, регіонами та продуктовими напрямами.

Формування глобальної організаційної структури управління ґрунтується на низці принципів, які забезпечують її ефективність та адаптивність. Передусім це принцип ієрархічності, що передбачає чітке розмежування рівнів управління та підпорядкованості в межах глобальної вертикалі влади, водночас поєднуючи формальну ієрархію з гнучкістю у прийнятті рішень [92]. Принцип цілепокладання вимагає узгодження організаційної структури з глобальними стратегічними цілями корпорації та завданнями її міжнародної діяльності.

Важливим є також принцип відповідності, згідно з яким повноваження та відповідальність менеджерів і підрозділів повинні відповідати їх компетенціям, функціональній ролі та місцю в глобальній ієрархії. Принцип поділу праці та спеціалізації в міжнародному контексті проявляється у виокремленні глобальних функціональних центрів, регіональних штабів і продуктових дивізіонів, що сприяє підвищенню професійної майстерності та ефективності управління.

Принцип обмеження повноважень і норм керованості набуває особливої актуальності в глобальних корпораціях, оскільки надмірна кількість прямих підпорядкованих або дублювання функцій між підрозділами різних рівнів може призвести до ускладнення управлінських процесів і зниження швидкості прийняття рішень. Недотримання цього принципу часто проявляється у надмірній централізації або, навпаки, фрагментації управління [33].

Принцип адаптації передбачає здатність глобальної організаційної структури оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема коливання світових ринків, регуляторні обмеження та культурні відмінності країн присутності. У цьому контексті важливим є також принцип централізації та децентралізації, який визначає баланс між глобальним стратегічним контролем і автономією регіональних або національних підрозділів.

Принцип департаменталізації в глобальних організаційних структурах реалізується через поділ діяльності за продуктовою, географічною, функціональною або матричною ознакою. Вибір конкретного підходу залежить

від стратегії корпорації, масштабів міжнародної діяльності та необхідного рівня інтеграції між підрозділами. На практиці глобальні корпорації найчастіше застосовують комбіновані та матричні структури, які поєднують переваги різних форм департаменталізації [48].

Централізація та децентралізація в глобальній системі управління не є взаємовиключними процесами, а поєднуються залежно від стратегічних цілей, галузевих особливостей і умов функціонування корпорації. Як правило, стратегічні рішення та управління ключовими ресурсами централізуються на корпоративному рівні, тоді як оперативні рішення передаються до регіональних і національних підрозділів, що забезпечує ефективність і гнучкість глобальної організаційної структури управління.

На початкових етапах розвитку компанії формування організаційної структури управління, як правило, ґрунтується на використанні простих лінійних або функціональних моделей, які забезпечують оперативність управління та чіткий розподіл повноважень у межах локального бізнесу. Однак у процесі інтернаціоналізації діяльності, розширення географії присутності, зростання масштабів виробництва та чисельності персоналу виникає об’єктивна потреба в трансформації організаційної структури управління в напрямі більш складних і інтегрованих глобальних моделей [51].

У міру переходу компанії до стадії міжнародного та транснаціонального розвитку прості управлінські схеми поступаються місцем дивізіональним, продуктовим, географічним або матричним організаційним структурам, які здатні забезпечити координацію діяльності між регіонами, країнами та продуктовими напрямами. Практика функціонування міжнародних корпорацій свідчить, що найбільш поширеним є перехід від лінійно-функціональної структури до дивізіональної або матричної глобальної структури, яка поєднує централізоване стратегічне управління з децентралізованим оперативним управлінням на рівні регіонів і бізнес-одиниць. Усі структурні зміни, що відбуваються в процесі еволюції корпорації, мають адекватно відображати стадії

її життєвого циклу, рівень глобальної інтеграції та стратегічні пріоритети розвитку (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Еволюція організаційних структур управління міжнародних корпорацій

Етап розвитку корпорації	Характеристика бізнесу	Тип організаційної структури
Локальний бізнес	Обмежений ринок, невеликий масштаб	Лінійна
Національне зростання	Розширення функцій і персоналу	Функціональна
Початкова інтернаціоналізація	Вихід на окремі зарубіжні ринки	Географічна
Транснаціональний розвиток	Диверсифікація продуктів і ринків	Продуктова (дивізіональна)
Глобальна корпорація	Висока інтеграція і складність	Матрична / гібридна

Джерело: сформовано автором на основі [1-7, 16, 31, 55-60, 102-105]

Ігнорування необхідності своєчасної адаптації глобальної організаційної структури управління до умов міжнародного середовища, відсутність систематичного моніторингу її відповідності масштабам і складності глобального бізнесу можуть призводити до виникнення міжрегіональних і міжфункціональних конфліктів, дублювання повноважень, зростання витрат на управління та зниження ефективності прийняття рішень у міжнародному масштабі.

Отже, формування глобальної організаційної структури управління слід розглядати як безперервний процес стратегічної адаптації, спрямований на забезпечення ефективної координації, контролю та інтеграції діяльності підрозділів і персоналу в різних країнах. Чітко вибудувана глобальна організаційна структура дозволяє узгодити цілі корпоративного центру з інтересами регіональних і національних підрозділів, забезпечує прозорість управлінських процесів та підвищує результативність функціонування міжнародної корпорації загалом.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити основні типи глобальних організаційних структур управління міжнародних корпорацій, зокрема функціональні, продуктові, географічні, матричні та гібридні структури.

Функціональні структури орієнтовані на централізоване управління окремими управлінськими функціями; продуктові – на координацію діяльності за глобальними продуктовими лініями; географічні – на адаптацію управління до регіональних особливостей; матричні – на поєднання продуктових і регіональних підходів; гібридні – на інтеграцію кількох моделей залежно від стратегічних завдань корпорації. Саме ця класифікація становить методологічну основу подальшого аналізу глобальних організаційних структур управління.

1.2. Характеристика глобальних організаційних структур управління міжнародними компаніями

У процесі інтернаціоналізації та подальшого глобального розвитку міжнародні корпорації стикаються з необхідністю вибору такої організаційної структури управління, яка б забезпечувала ефективну координацію діяльності між країнами, регіонами та продуктовими напрямами, водночас зберігаючи достатній рівень гнучкості й адаптивності до умов локальних ринків. У цьому контексті особливої актуальності набуває систематизація та порівняльна характеристика основних типів глобальних організаційних структур управління, що застосовуються в практиці міжнародного бізнесу [8].

Різноманіття стратегічних цілей, масштабів діяльності та рівнів глобальної інтеграції зумовлює відсутність універсальної моделі організаційної структури, придатної для всіх міжнародних корпорацій. Тому класифікація глобальних організаційних структур управління є важливим методологічним інструментом, який дозволяє виявити специфіку кожної моделі, оцінити її переваги та обмеження, а також обґрунтувати доцільність її застосування залежно від умов функціонування корпорації.

У табл. 1.3 узагальнено та систематизовано основні типи глобальних організаційних структур управління міжнародних корпорацій, зокрема функціональні, продуктові, географічні, матричні та гібридні структури, з позицій їх ключових характеристик, переваг і недоліків.

Таблиця 1.3

Класифікація глобальних організаційних структур управління міжнародних корпорацій

Тип структури	Ключова ознака	Переваги	Обмеження
Функціональна	Централізація функцій	Економія ресурсів, стандартизація	Низька гнучкість
Продуктова	Управління за продуктовими лініями	Орієнтація на ринок	Дублювання функцій
Географічна	Управління за регіонами	Локальна адаптація	Слабка глобальна інтеграція
Матрична	Поєднання продукту і регіону	Гнучкість, інтеграція	Подвійне підпорядкування
Гібридна	Комбінація кількох моделей	Адаптивність	Складність координації

Джерело: сформовано автором на основі [3-4, 7-9, 16]

Проведена класифікація глобальних організаційних структур управління міжнародних корпорацій, подана в табл. 1.3, свідчить про суттєву диференціацію підходів до побудови управлінських систем залежно від стратегічних пріоритетів, рівня міжнародної диверсифікації та складності бізнес-процесів. Функціональні та географічні структури є більш доцільними на початкових етапах інтернаціоналізації, коли ключовими завданнями виступають стандартизація управління або адаптація до регіональних умов. Натомість продуктові, матричні та гібридні структури забезпечують вищий рівень глобальної інтеграції та координації, що є критично важливим для транснаціональних корпорацій [3].

Отримані результати підтверджують, що найбільш перспективними в умовах сучасного міжнародного бізнес-середовища є матричні та гібридні глобальні організаційні структури, які дозволяють поєднати переваги централізованого стратегічного управління з децентралізованою реалізацією операційних рішень. Саме такі структури створюють передумови для досягнення балансу між глобальною інтеграцією та регіональною адаптацією, що надалі слугуватиме теоретичною основою для аналізу організаційної структури управління конкретної міжнародної корпорації у наступних розділах роботи.

Глобальна функціональна організаційна структура управління передбачає концентрацію управлінських повноважень навколо ключових функцій діяльності міжнародної компанії та їх централізовану координацію в межах світового масштабу. У межах такої структури кожен функціональний підрозділ (операційна діяльність, маркетинг, фінанси, управління персоналом тощо) відповідає за планування, координацію та контроль відповідного напряму діяльності в усіх країнах присутності корпорації. Це означає, що функціональні менеджери здійснюють управління не на регіональному, а на глобальному рівні, забезпечуючи єдині стандарти та узгоджені управлінські рішення [16].

Як показано на рис. 1.1, у глобальній функціональній структурі кожна функція має власну вертикаль управління, яка охоплює всі регіони діяльності компанії.

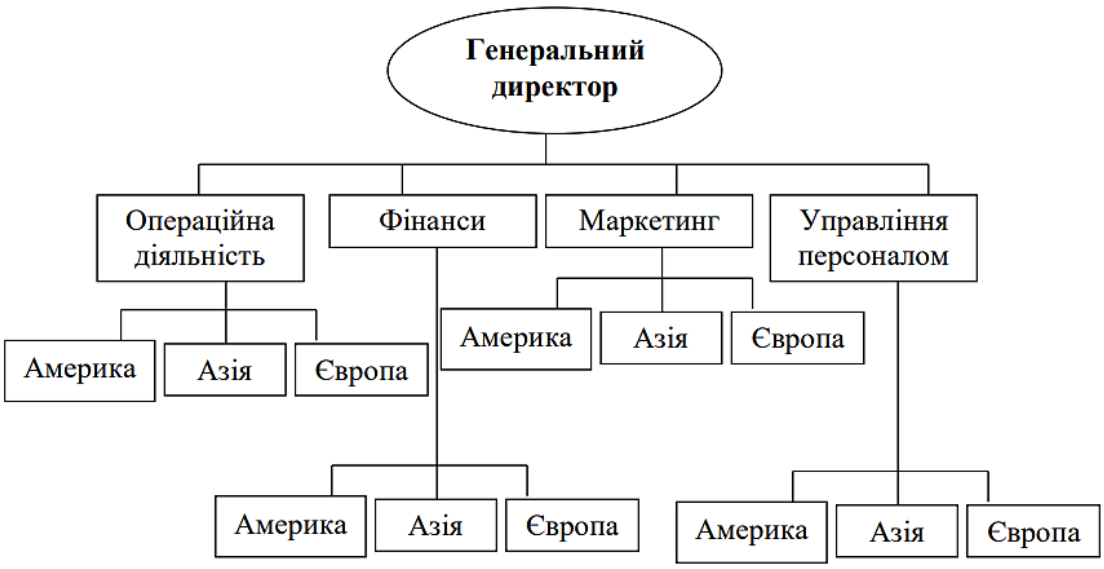


Рис. 1.1. Модель глобальної функціональної організаційної структури міжнародної компанії [3]

Так, операційний підрозділ відповідає за глобальне управління виробничими та операційними процесами, фінансовий – за формування і контроль фінансових потоків у міжнародному масштабі, маркетинговий – за реалізацію єдиної маркетингової політики на світових ринках, а підрозділ з управління персоналом – за кадрову політику, розвиток людського капіталу та дотримання корпоративних стандартів у різних країнах. При цьому регіональні

представництва підпорядковуються відповідним функціональним центрам, а не автономним регіональним керівникам [7-9].

Застосування глобальної функціональної структури дозволяє міжнародній компанії максимально використовувати професійну експертизу кожного функціонального підрозділу та забезпечує високий рівень централізованого контролю. Така модель управління є доцільною для корпорацій із відносно вузькою номенклатурою продукції, високим рівнем стандартизації бізнес-процесів та потребою в жорсткій координації діяльності на глобальному рівні.

До основних переваг глобальної функціональної організаційної структури управління належать [3-4, 16]:

1. зосередження управлінських рішень у межах функціональної експертизи, що сприяє підвищенню якості управління окремими напрямами діяльності;

2. відносно невелика чисельність управлінського персоналу завдяки відсутності дублювання функцій на регіональному рівні;

3. високий рівень централізованого стратегічного та операційного контролю;

4. формування глобального мислення у функціональних менеджерів і посилення міжнародної орієнтації управління.

Водночас глобальна функціональна структура має низку суттєвих обмежень. Серед основних недоліків слід виділити складність міжфункціональної координації, оскільки взаємодія між різними функціональними підрозділами може бути ускладненою в умовах великої кількості країн і ринків. Крім того, виникають проблеми в управлінні кількома продуктовими лініями, оскільки маркетинг, продажі та післяпродажне обслуговування можуть розглядатися з вузькофункціональних позицій без достатнього урахування специфіки окремих товарів або ринків [17-19].

Ще одним суттєвим недоліком є те, що відповідальність за фінансові результати та прибутковість у межах такої структури зосереджується переважно на рівні вищого керівництва, зокрема генерального або головного виконавчого

директора. Це знижує рівень відповідальності функціональних керівників за кінцеві результати діяльності та обмежує гнучкість управління. У зв'язку з цим глобальна функціональна структура є ефективною переважно в умовах, коли компанія потребує високого рівня централізованої координації та контролю і функціонує в порівняно стабільному міжнародному середовищі [23].

Глобальна продуктова організаційна структура управління передбачає побудову системи управління за продуктовим принципом, за якої кожен корпоративний продуктовий підрозділ несе повну відповідальність за результати діяльності відповідної товарної лінії на світовому ринку. Як показано на рис. 1.2., у межах такої структури управління формуються окремі продуктові напрями, керівники яких відповідають за обсяги продажів, прибутковість і стратегічний розвиток продукту в глобальному масштабі.

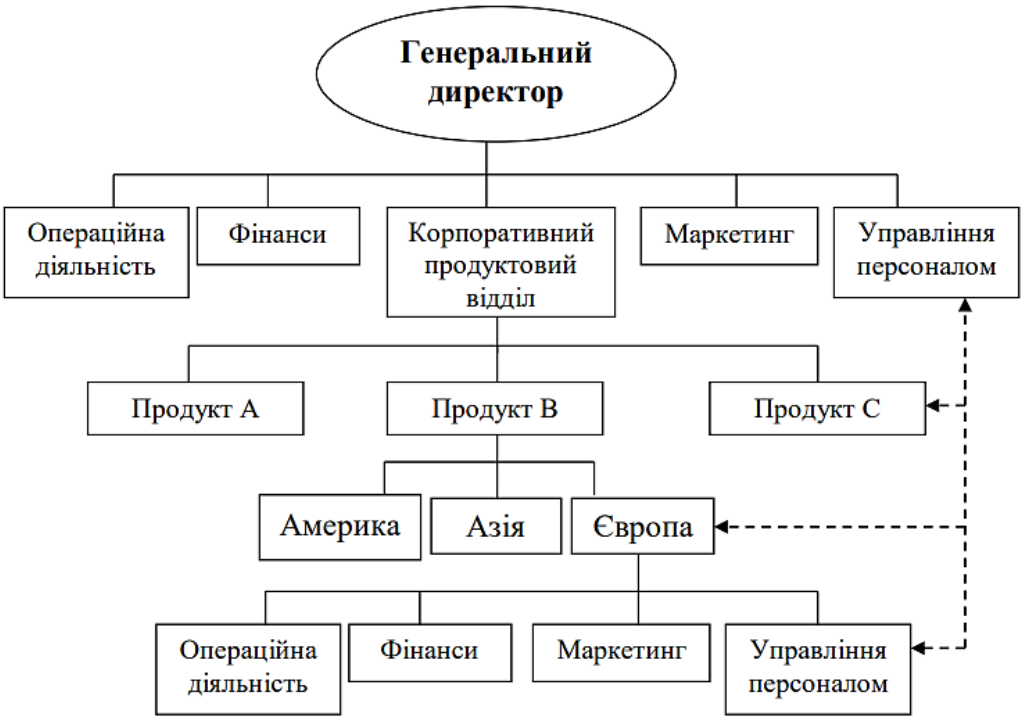


Рис. 1.2. Модель глобальної продуктової організаційної структури міжнародної компанії [23]

У межах глобальної продуктової структури керівники продуктових підрозділів отримують комплексну функціональну підтримку від інших корпоративних служб, зокрема операційної діяльності, фінансів, маркетингу та

управління персоналом. Водночас їм надається значний рівень автономії щодо прийняття управлінських рішень, що дозволяє розглядати продуктові підрозділи як окремі центри прибутку. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності менеджменту за кінцеві результати діяльності та оперативності реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Глобальна продуктова організаційна структура є особливо ефективною для управління широким і диверсифікованим продуктовим портфелем. Вона забезпечує високу гнучкість у модифікації продукції відповідно до швидкозмінних потреб споживачів на різних національних і регіональних ринках, а також сприяє тісній координації між технологічними, виробничими та маркетинговими аспектами розвитку продуктів. Це має особливе значення для галузей із різною тривалістю життєвих циклів продукції, зокрема споживчої електроніки або товарів масового споживання [7-9].

Водночас застосування глобальної продуктової структури пов'язане з певними обмеженнями. Формування автономних продуктових підрозділів часто призводить до дублювання функціональних видів діяльності, зростання чисельності управлінського персоналу та підвищення витрат на управління. Крім того, за умов надмірної автономії продуктових підрозділів може знижуватися рівень узгодженості загальнокорпоративної стратегії та приділятися недостатня увага формуванню єдиної глобальної ринкової політики. Обмежена взаємодія між продуктовими напрямами також може спричиняти втрату потенційних синергій та негативно впливати на обсяги продажів на світовому ринку.

Географічна експансія транснаціональних компаній, як правило, супроводжується поступовою трансформацією організаційних структур управління з метою підвищення ефективності координації діяльності підрозділів у різних країнах і регіонах. У міру розширення міжнародної присутності компанії виникає об'єктивна потреба в адаптації системи управління до зростаючої складності бізнес-процесів, різноманітності ринкових умов та інституційних середовищ [17-19].

Одним із ключових етапів еволюції організаційних структур управління в умовах географічної диверсифікації є виокремлення функцій, що централізовано координуються на рівні материнської компанії. До таких функцій, насамперед, належить управління фінансовими потоками, яке охоплює оптимізацію податкового навантаження з урахуванням національного законодавства, хеджування валютних ризиків, а також використання переваг доступу до унікальних або відносно дешевих виробничих ресурсів у різних країнах. Крім того, через головний офіс транснаціональні компанії традиційно здійснюють координацію науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що потребують значних інвестицій і формують основу довгострокової конкурентоспроможності [3].

Водночас функціональне наповнення регіональних підрозділів визначається з урахуванням характеру діяльності, якою вони управляють, а також потреби в координації взаємодії з іншими підрозділами корпорації в різних країнах. Регіональні структури управління формуються з урахуванням особливостей локальних ринків, конкурентного середовища, споживчих переваг і стратегічних завдань, що постають перед компанією на конкретному національному ринку.

Суттєвий вплив на розподіл повноважень і функцій між материнською компанією та регіональними підрозділами мають традиції ведення бізнесу, правові та регуляторні норми країн присутності, а також рівень економічного розвитку регіонів [4]. У результаті формується географічна (регіональна) організаційна структура управління, яка поєднує централізоване стратегічне керівництво з децентралізованим управлінням операційною діяльністю на рівні окремих регіонів і країн. Узагальнену модель регіональної організаційної структури транснаціональної компанії подано на рис. 1.3.

У межах матричної організаційної структури управління система менеджменту ґрунтується на одночасному поєднанні функціонального та проєктного (або бізнес-орієнтованого) принципів управління. За такої моделі управлінські повноваження розподіляються між керівниками функціональних

підрозділів і менеджерами проєктів або окремих напрямів бізнесу, що дозволяє забезпечити інтеграцію спеціалізованих знань і досягнення конкретних результатів.

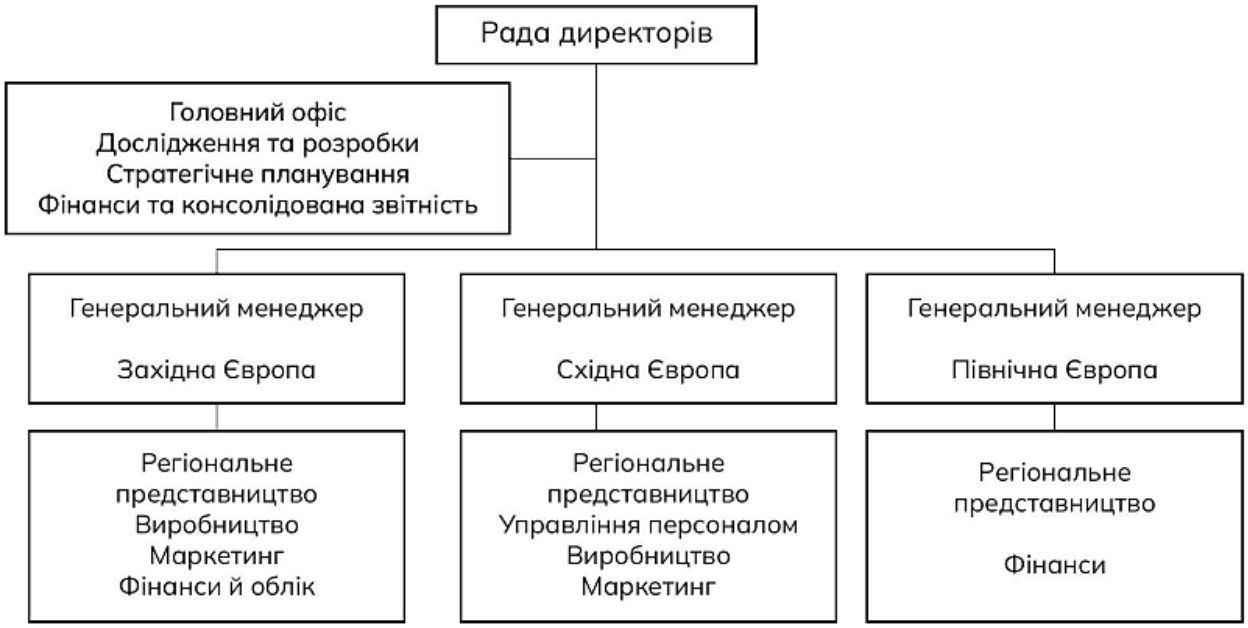


Рис.1.3. Глобальна регіональна організаційна структура міжнародної компанії [19]

Кожен проєкт або вид діяльності реалізується міжфункціональною командою, до складу якої входять фахівці з різних функціональних підрозділів компанії. Учасники таких команд перебувають у системі подвійного підпорядкування: з одного боку – функціональному менеджеру, відповідальному за професійний розвиток, стандарти та ресурси, з іншого – менеджеру проєкту або керівникові відповідного бізнес-напряму, який координує виконання завдань і відповідає за досягнення цільових показників (рис. 1.4).

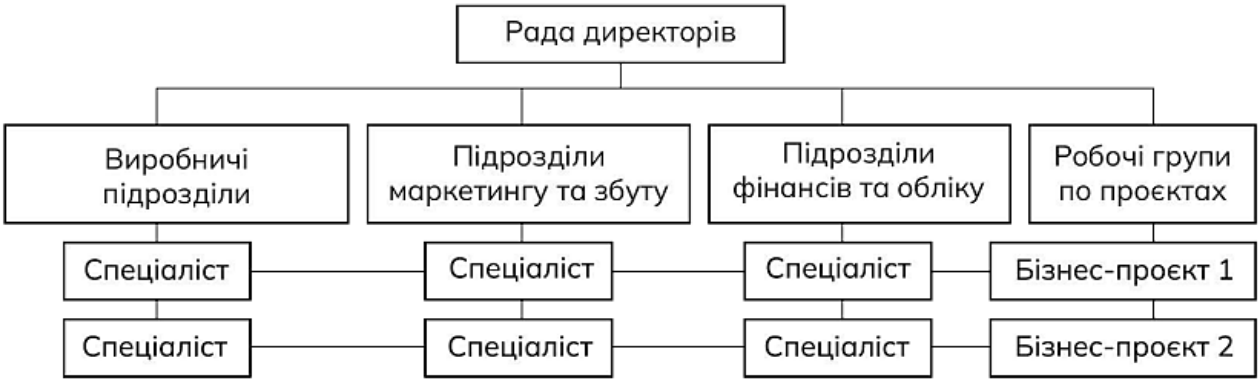


Рис. 1.4. Матрична структура управління ТНК [23]

Організаційні структури управління в міжнародних компаніях, як правило, формуються не статично, а за певними еволюційними закономірностями, що відображають поступове ускладнення бізнес-моделей у процесі стратегічної глобалізації [17]. Як показано на рис. 1.5., історичний розвиток організаційних структур свідчить про те, що на початкових етапах інтернаціоналізації більшість компаній відокремлюють функції зовнішньоекономічної діяльності, створюючи спеціалізовані експортні відділи або окремі міжнародні підрозділи, які функціонують паралельно з внутрішніми маркетинговими та виробничими структурами.

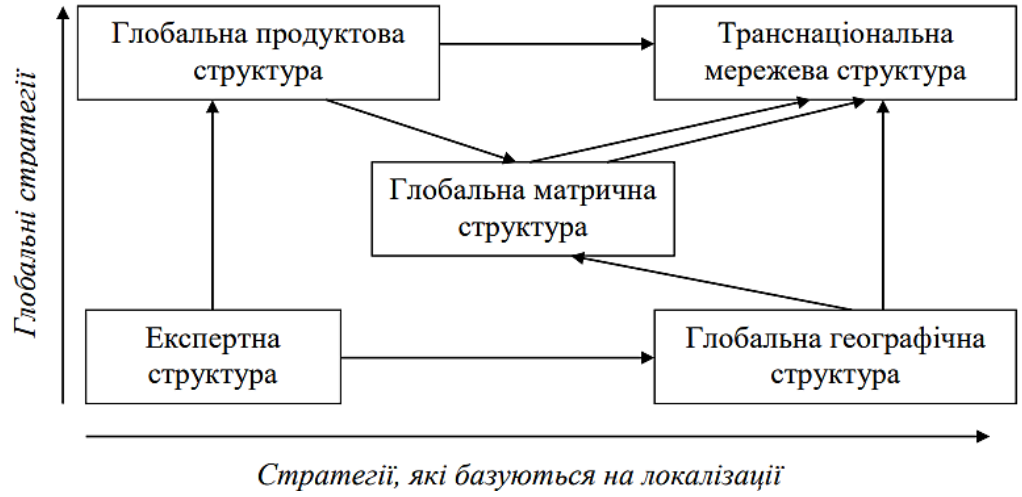


Рис.1.5. Еволюційна модель глобальних організаційних структур управління [18]

У міру зростання масштабів міжнародної діяльності та розширення географії присутності організаційні структури трансформуються відповідно до обраних стратегічних орієнтирів. Компанії, що реалізують глобальні бізнес-стратегії, орієнтовані на стандартизацію продукції та централізоване управління, поступово переходять до глобальних продуктових організаційних структур, які забезпечують ефективну координацію діяльності за основними товарними лініями в міжнародному масштабі. Натомість компанії, стратегія яких базується на локалізації та врахуванні специфіки національних ринків, віддають перевагу глобальним географічним структурам управління, що дозволяють адаптувати управлінські рішення до регіональних умов.

Подальший розвиток міжнародного бізнесу супроводжується зростанням складності управлінських завдань, пов’язаних із необхідністю одночасного реагування на локальний тиск адаптації та вимоги глобальної інтеграції. За таких умов дедалі більше компаній переходять до використання матричних або транснаціональних організаційних структур, які поєднують продуктовий, географічний і функціональний принципи управління. Такі структури дозволяють забезпечити баланс між централізованим стратегічним керівництвом і децентралізованою реалізацією операційних рішень [3].

Водночас практика управління міжнародними компаніями свідчить, що повністю «чисті» матричні або транснаціональні структури застосовуються відносно рідко через їх високу складність і значні вимоги до управлінських компетенцій. Натомість переважна більшість компаній використовує гібридні організаційні структури, які поєднують елементи кількох моделей та адаптуються до конкретних стратегічних цілей, галузевих особливостей і умов функціонування. Саме такі гібридні структури сьогодні розглядаються як найбільш життєздатні та ефективні в умовах сучасного глобального бізнес-середовища.

1.3. Фактори вибору та трансформації організаційних структур управління міжнародних компаній в умовах глобалізації та цифровізації

Організаційна структура міжнародної компанії визначає склад і функціональне наповнення її елементів, а також формалізований характер взаємозв’язків між ними в умовах багатонаціональної та багаторівневої діяльності. У теорії західного менеджменту традиційно виокремлюють три групи чинників – внутрішні, зовнішні (загальні) та спеціальні, – які впливають на вибір та трансформацію організаційної структури управління міжнародних компаній. У межах даного дослідження доцільно інтерпретувати їх як внутрішні характеристики організаційної системи корпорації, зовнішні умови її

функціонування на глобальних ринках та спеціальні характеристики, зумовлені міжнародним характером бізнесу (рис. 1.6, табл. 1.4).

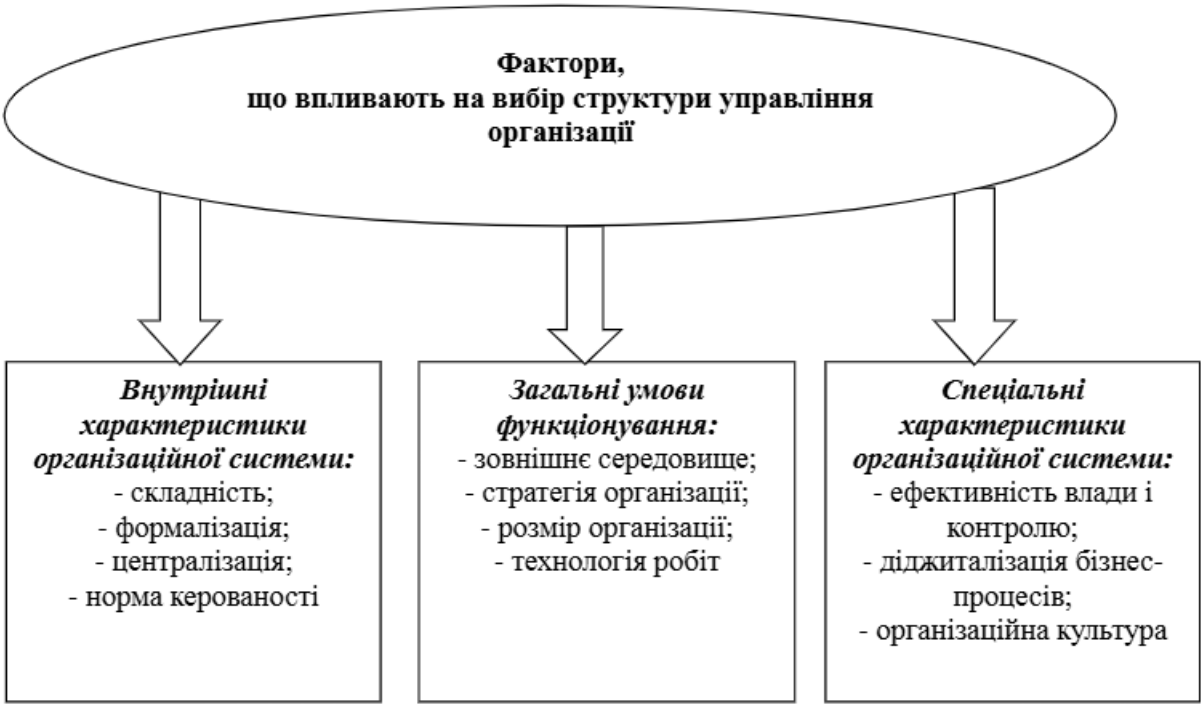


Рис. 1.6. Фактори, що впливають на вибір структури управління організації

Джерело: сформовано автором на основі [3-4, 7-9, 17-23]

До першої групи належать внутрішні (базові) характеристики організаційної системи міжнародної компанії, які відображають специфіку менеджменту в транснаціональному середовищі, а саме: складність, формалізація, централізація та норма керованості (сфера контролю).

Складність організаційної структури міжнародної компанії визначається ступенем її диференціації за трьома ключовими напрямами: горизонтальним (кількість функціональних підрозділів, бізнес-одиниць, спеціалізованих департаментів), вертикальним (кількість рівнів ієрархії управління між штаб-квартирою та дочірніми компаніями) та територіальним (географічна розосередженість філій, представництв і виробничих майданчиків у різних країнах). Зростання масштабів міжнародної діяльності, як правило, зумовлює

підвищення організаційної складності та потребу в більш гнучких структурах управління (табл.1.4) .

Таблиця 1.4

Класифікація факторів вибору та трансформації організаційних структур управління міжнародних компаній

Група факторів	Фактор	Зміст фактору в умовах міжнародного бізнесу	Вплив на організаційну структуру
1	2	3	4
Внутрішні	Складність	Рівень функціональної, ієрархічної та географічної диференціації	Перехід до дивізіональних, матричних або мережевих структур
	Формалізація	Стандарти, регламенти, корпоративні політики	Підвищення керованості та узгодженості
	Централізація	Розподіл повноважень між HQ і філіями	Формування гібридних моделей управління
	Норма керованості	Кількість підлеглих/підрозділів	Оптимізація рівнів ієрархії
Зовнішні	Зовнішнє середовище	Регуляторні, ринкові, культурні умови різних країн	Адаптація структури до локальних ринків
	Стратегія	Глобальна, мультидоместична, транснаціональна	Вибір типу структури
	Масштаб діяльності	Кількість ринків, персоналу, бізнес-напрямів	Ускладнення організаційної побудови
	Технологія	Рівень цифровізації та автоматизації	Скорочення управлінських рівнів
Спеціальні	Влада і контроль	Механізми координації та відповідальності	Баланс централізації і автономії
	Диджиталізація	ERP, CRM, BI, платформи колаборації	Перехід до цифрових і мережевих структур
	Організаційна культура	Цінності, норми, корпоративна ідентичність	Підтримка або обмеження структурних змін

Джерело: сформовано автором на основі [3-4, 7-9, 17-23]

Формалізація в міжнародних компаніях відображає сукупність правил, процедур і стандартів, що регламентують діяльність працівників у різних країнах і культурах з метою забезпечення узгодженості управлінських рішень. Вона може здійснюватися через формалізацію змісту праці (посадові інструкції, функціональні обов’язки), процесів праці (корпоративні регламенти, бізнес-

процеси, стандарти звітності) та правил організаційної поведінки (корпоративна культура, кодекси етики, політики комплаєнсу).

Централізація в системі управління міжнародної компанії означає ступінь зосередження повноважень щодо прийняття стратегічних і тактичних рішень на рівні штаб-квартири або регіональних центрів управління. Оптимальний рівень централізації визначається необхідністю поєднання глобальної інтеграції з локальною адаптацією, а тому в міжнародних компаніях дедалі частіше застосовуються змішані (гібридні) моделі управління з елементами децентралізації для дочірніх підприємств і філій [91-92].

Норма керованості (сфера контролю) у міжнародних компаніях характеризує кількість підлеглих або підрозділів, якими може ефективно управляти один менеджер з урахуванням географічної віддаленості, культурних відмінностей, цифрових каналів комунікації та складності координації діяльності. Питання оптимальної норми керованості залишається дискусійним у сучасній управлінській теорії: з одного боку, її величина залежить від управлінських компетентностей конкретного керівника та рівня цифровізації процесів, з іншого – на практиці використовуються орієнтовні нормативні інтервали, диференційовані за рівнями управління та типами міжнародної діяльності.

Орієнтовні інтервали норми керованості, які можуть бути адаптовані до практики управління в міжнародних компаніях: кількість структурних одиниць (філій або регіональних представництв), що безпосередньо підпорядковуються президенту чи генеральному директору корпорації, зазвичай становить 3–5; кількість прямих об’єктів управління у віцепрезидента або керівника регіонального підрозділу – 5–8; чисельність безпосередніх підлеглих одного менеджера – у межах 6–8 осіб, але не більше 10; чисельність працівників у робочій групі або команді – 5–15 осіб.

У результаті тривалих досліджень у галузі менеджменту великих організацій було встановлено, що оптимальна норма керованості диференціюється залежно від рівня управління. Для вищого рівня

корпоративного управління (топ-менеджмент, керівники бізнес-напрямів) оптимальною є координація 5–8 керівників структурних підрозділів або функціональних департаментів. Для менеджерів середньої ланки, які очолюють функціональні або проектні підрозділи, ефективною вважається сфера контролю в межах 8–12 підлеглих керівників і фахівців. Для керівників операційного рівня, що безпосередньо координують виконання завдань, кількість підлеглих може становити 20–30 працівників залежно від складності робіт, рівня стандартизації процесів та використання цифрових інструментів управління [102].

Другу групу чинників, що впливають на формування та вибір організаційної структури управління міжнародної компанії, умовно називають загальними або зовнішніми. Вони визначають базові умови функціонування корпорації та виступають вихідними параметрами при проєктуванні організаційної структури. До цієї групи належать зовнішнє середовище, стратегія компанії, характер продукту або технології виконання робіт, а також масштаб діяльності організації.

Зовнішнє середовище забезпечує міжнародну компанію ресурсами, необхідними для підтримання та розвитку її внутрішнього потенціалу, а також формує систему обмежень і можливостей, пов’язаних із регуляторними вимогами, конкуренцією, технологічними змінами та соціально-економічними умовами різних країн. Саме зовнішнє середовище є визначальним чинником формування місії, візії та стратегічних цілей міжнародної компанії [2].

В умовах глобальної конкуренції зростає роль стратегічного управління, оскільки стратегія визначає спосіб поєднання та структуризації організаційних змінних у межах міжнародної компанії. Водночас жодна організаційна структура не є універсальною або сталою: вона лише тимчасово відповідає цілям корпорації та умовам її функціонування. Зміни у зовнішньому середовищі, на глобальних ринках або в технологіях зумовлюють необхідність перегляду як стратегії розвитку, так і організаційної структури та системи управління компанією [5].

Сучасний етап розвитку міжнародного бізнесу характеризується прискоренням технологічних змін, що посилює увагу менеджменту до взаємозв'язку між організаційною структурою та технологічними аспектами виконання робіт. Технологія в цьому контексті охоплює не лише дії працівників, а й сукупність ресурсів, цифрових інструментів, інформаційних систем та обладнання, які використовуються для трансформації об'єкта діяльності. Формування організаційної структури тісно пов'язане з технологією роботи через поділ праці та групування завдань, що визначає логіку створення функціональних, дивізіональних або проєктних підрозділів. Рівень володіння сучасними технологіями та знань щодо управління процесами безпосередньо впливає на ефективність функціонування міжнародної компанії [53, 98].

У компаніях невеликого масштабу або на початкових етапах міжнародної експансії управлінські рішення, як правило, концентруються на рівні вищого керівництва. Проте розширення географії діяльності, зростання чисельності персоналу та ускладнення бізнес-процесів обумовлюють необхідність делегування повноважень і переходу до більш складних організаційних структур.

Так, для міжнародних компаній із обмеженою номенклатурою продуктів та відносно простою організацією діяльності характерним є використання лінійної або функціональної організаційної структури. Натомість зі зростанням масштабів бізнесу, диверсифікацією продуктового портфеля та виходом на нові ринки поширення набувають дивізіональні або матричні структури, що поєднують централізовану стратегічну координацію з децентралізованим оперативним управлінням на рівні регіонів або бізнес-одиниць [72].

До третьої групи чинників – спеціальних характеристик організаційної системи міжнародної компанії – належать такі складники, як влада і контроль, а також рівень диджиталізації управлінських процесів. У сучасних концепціях менеджменту особлива увага приділяється організаційній культурі як ключовому фактору успішної реалізації стратегії та побудови ефективної організаційної структури. Організаційна культура визначає норми ієрархії, розподілу влади,

підпорядкування та взаємодії між структурними підрозділами, а також впливає на сприйняття змін персоналом.

Водночас організаційна структура і культура перебувають у взаємному зв’язку: зміна структури може трансформувати культурні установки, так само як домінуюча культура визначає допустимі форми централізації, контролю та координації. Ефективне стратегічне управління міжнародною компанією передбачає усвідомлення цієї взаємозалежності та здатність адаптувати організаційну структуру, систему влади і цифрові інструменти управління відповідно до стратегічних цілей розвитку корпорації [6].

У динамічно мінливих умовах глобального зовнішнього середовища сучасні підходи до управління міжнародними компаніями розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, здатний консолідувати діяльність усіх підрозділів і персоналу, розташованих у різних країнах, навколо досягнення спільних корпоративних цілей. За таких умов трансформація організаційної структури є важливою, проте недостатньою передумовою реалізації стратегії розвитку міжнародної компанії. Зміна структури управління сама по собі не гарантує досягнення запланованих результатів у разі відсутності відповідних ціннісних орієнтирів, моделей поведінки та механізмів взаємодії [32].

Формування спільних інтересів, відчуття корпоративної ідентичності та відповідальності кожного працівника за реалізацію стратегічних цілей можливе лише за умови наявності цілісної та узгодженої організаційної культури, яка виконує інтеграційну функцію в міжнародному бізнес-середовищі. Водночас суттєві зміни організаційної структури, зумовлені розширенням географії діяльності, цифровізацією або переглядом стратегії, неминуче впливають на організаційну культуру, яка має бути гнучкою та здатною адаптуватися до нових управлінських умов.

Умови глобалізації та цифровізації суттєво змінюють традиційні підходи до формування та трансформації організаційних структур управління міжнародних компаній. Глобалізація зумовлює необхідність одночасного

поєднання глобальної інтеграції бізнес-процесів і локальної адаптації до національних ринків, що обмежує ефективність класичних ієрархічних моделей управління та стимулює поширення більш гнучких, мережевих і гібридних організаційних структур. У цьому контексті вибір організаційної структури розглядається не як одноразове управлінське рішення, а як динамічний процес постійного коригування відповідно до змін зовнішнього середовища (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Вплив глобалізації та цифровізації на трансформацію організаційних структур міжнародних компаній

Чинник	**Прояв у міжнародному бізнесі**	**Наслідки для структури управління**
Глобалізація ринків	Робота в різних країнах і культурах	Дивізіональні та регіональні структури
Глобальна інтеграція	Єдині корпоративні стандарти	Посилення ролі HQ
Локальна адаптація	Необхідність урахування місцевих умов	Делегування повноважень філіям
Цифрові платформи	Єдині IT-системи управління	Скорочення управлінських рівнів
Дистанційна робота	Розподілені команди	Проєктні та матричні структури
Аналітика даних	Data-driven управління	Децентралізація прийняття рішень

Джерело: сформовано автором на основі [28-29, 92]

Цифровізація управлінських процесів посилює трансформаційний вплив на організаційні структури міжнародних компаній, зокрема через автоматизацію функцій, використання цифрових платформ, аналітичних систем та інструментів дистанційної взаємодії. Застосування цифрових технологій знижує значення територіальної віддаленості, скорочує управлінські рівні та сприяє децентралізації прийняття рішень, що обумовлює перехід від жорстких вертикальних структур до плоских, матричних або проєктно-орієнтованих моделей управління. У таких умовах організаційна структура дедалі частіше набуває характеру цифрової мережі, в якій ключову роль відіграють горизонтальні зв’язки та міжфункціональна координація.

Важливим фактором трансформації організаційних структур міжнародних компаній є зростання складності бізнес-середовища, що проявляється у високій динаміці ринків, посиленні конкурентного тиску, регуляторній фрагментації та технологічній невизначеності. Це зумовлює потребу у створенні адаптивних структур управління, здатних швидко реагувати на зміни та забезпечувати ефективну координацію діяльності між штаб-квартирою, регіональними офісами та локальними підрозділами. У цьому аспекті трансформація організаційної структури розглядається як інструмент підвищення стратегічної гнучкості та стійкості міжнародної компанії [28].

Окрему роль у виборі та трансформації організаційних структур відіграє розвиток цифрових компетентностей персоналу та управлінської культури. Перехід до цифрових моделей управління вимагає не лише технічного переоснащення, а й перегляду підходів до розподілу повноважень, комунікації, контролю та відповідальності. У міжнародних компаніях це супроводжується трансформацією ролі менеджерів – від ієрархічного контролю до фасилітації командної взаємодії, управління знаннями та координації розподілених команд у різних країнах (табл.1.6) [29].

Таблиця 1.6

Еволюція організаційних структур управління міжнародних компаній під впливом цифровізації

Традиційна структура	Трансформована структура	Ключові цифрові драйвери
Лінійна	Функціональна з цифровою координацією	ERP, стандартизація процесів
Функціональна	Матрична	Проєктні платформи, Agile
Дивізіональна	Мережева	Хмарні сервіси, BI
Ієрархічна	Плоска	Автоматизація, AI, RPA
Територіальна	Віртуальна	Дистанційна робота, колаборайні інструменти

Джерело: сформовано автором на основі [28, 33, 53, 102]

Таким чином, у сучасних умовах глобалізації та цифровізації вибір і трансформація організаційних структур управління міжнародних компаній визначаються сукупністю взаємопов’язаних факторів – стратегічних,

технологічних, інституційних і культурних. Ефективна організаційна структура має забезпечувати баланс між централізацією стратегічних рішень і децентралізацією операційної діяльності, між формалізованими процесами та гнучкими механізмами координації, а також між глобальними стандартами управління і локальними особливостями функціонування. Саме така адаптивність організаційних структур стає ключовою передумовою конкурентоспроможності міжнародних компаній у цифровій глобальній економіці.

Висновки до розділу 1

У розділі обґрунтовано, що організаційна структура управління є базовим елементом системи менеджменту міжнародної корпорації, який забезпечує цілісність, керованість та узгодженість дій підрозділів у різних країнах. Визначено, що ефективність структури зберігається доти, доки вона відповідає стратегії, масштабам діяльності та динаміці зовнішнього середовища.

Узагальнення наукових підходів дозволило розкрити еволюцію організаційних структур у процесі інтернаціоналізації: від лінійної та функціональної на локальних і національних етапах – до географічної, продуктової (дивізіональної), матричної та гібридної на стадіях транснаціонального і глобального розвитку. Показано, що ускладнення бізнес-моделі та розширення географії присутності об’єктивно зумовлюють перехід до інтегрованих глобальних структур.

Систематизовано основні типи глобальних організаційних структур управління міжнародних корпорацій – функціональні, продуктові, географічні, матричні та гібридні – та визначено їх ключові характеристики, переваги й обмеження. Доведено, що вибір моделі структури визначається необхідністю балансу між глобальною інтеграцією (стандартизацією, централізацією) та локальною адаптацією (гнучкістю, регіональною автономією).

Встановлено, що формування глобальної організаційної структури управління ґрунтується на взаємодії управлінських ланок, рівнів управління та управлінських зв’язків. Для міжнародних корпорацій характерним є посилення горизонтальних і функціональних взаємодій між регіонами та продуктовими напрямами, що підвищує значення механізмів координації, стандартизації та корпоративних центрів компетенцій.

Узагальнено принципи побудови глобальних структур управління: ієрархічність, цілепокладання, відповідність повноважень і відповідальності, спеціалізація, обмеження норми керованості, адаптивність, баланс централізації/децентралізації та департаменталізація за продуктовою, географічною, функціональною або матричною ознакою. Підкреслено, що порушення цих принципів призводить до дублювання функцій, конфліктів між підрозділами, зростання управлінських витрат і зниження швидкості прийняття рішень.

Обґрунтовано, що ключовими чинниками вибору та трансформації організаційних структур міжнародних компаній є внутрішні (складність, формалізація, централізація, норма керованості), зовнішні (середовище, стратегія, масштаб, технологія) та спеціальні фактори (влада і контроль, диджиталізація, організаційна культура). Показано, що організаційна культура виступає не лише фоном, а самостійним чинником, який може підтримувати або стримувати структурні зміни та визначати ефективність їх реалізації.

Доведено, що глобалізація і цифровізація є системними драйверами трансформації організаційних структур: зростає потреба в гнучких, мережевих, матричних і гібридних моделях, здатних забезпечити одночасно стандартизацію ключових процесів і швидку адаптацію до локальних ринків. Встановлено, що цифрові платформи, аналітика даних, дистанційна взаємодія та автоматизація сприяють скороченню управлінських рівнів, посиленню горизонтальної координації та зміні ролі менеджерів у напрямі фасилітації та управління знаннями.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ NESTLÉ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Nestlé та передумови еволюції структури управління

Nestlé S.A. є однією з найбільших і найбільш диверсифікованих транснаціональних корпорацій світу у сфері виробництва продуктів харчування, напоїв, рішень для здоров'я та догляду за домашніми тваринами. Компанія була заснована у 1866 році та має штаб-квартиру у Веве (Швейцарія). Nestlé котирується на Швейцарській фондовій біржі та функціонує відповідно до вимог швейцарського корпоративного права, водночас дотримуючись регуляторних норм Європейського Союзу та інших юрисдикцій, у яких здійснює діяльність [65].

Nestlé здійснює операційну діяльність та реалізацію продукції у 185 країнах світу, що обумовлює надзвичайно високий рівень географічної, організаційної та управлінської складності. Корпорація має розгалужену мережу дочірніх компаній, виробничих підприємств, науково-дослідних центрів і логістичних підрозділів, інтегрованих у глобальні ланцюги створення вартості. Такий масштаб міжнародної присутності формує об'єктивну потребу в багаторівневій системі управління, яка поєднує стратегічну координацію з боку штаб-квартири з високим рівнем автономії регіональних і локальних підрозділів [34].

З організаційної точки зору Nestlé структурує свою глобальну діяльність за регіонально-зональним принципом, що дозволяє адаптувати бізнес-модель до особливостей національних ринків. Станом на 2024 рік діяльність корпорації була організована у п'яти глобальних зонах: North America (NA), Europe (EUR), Asia, Oceania and Africa (AOA), Latin America (LATAM), Greater China (GC) (рис.2.1.).

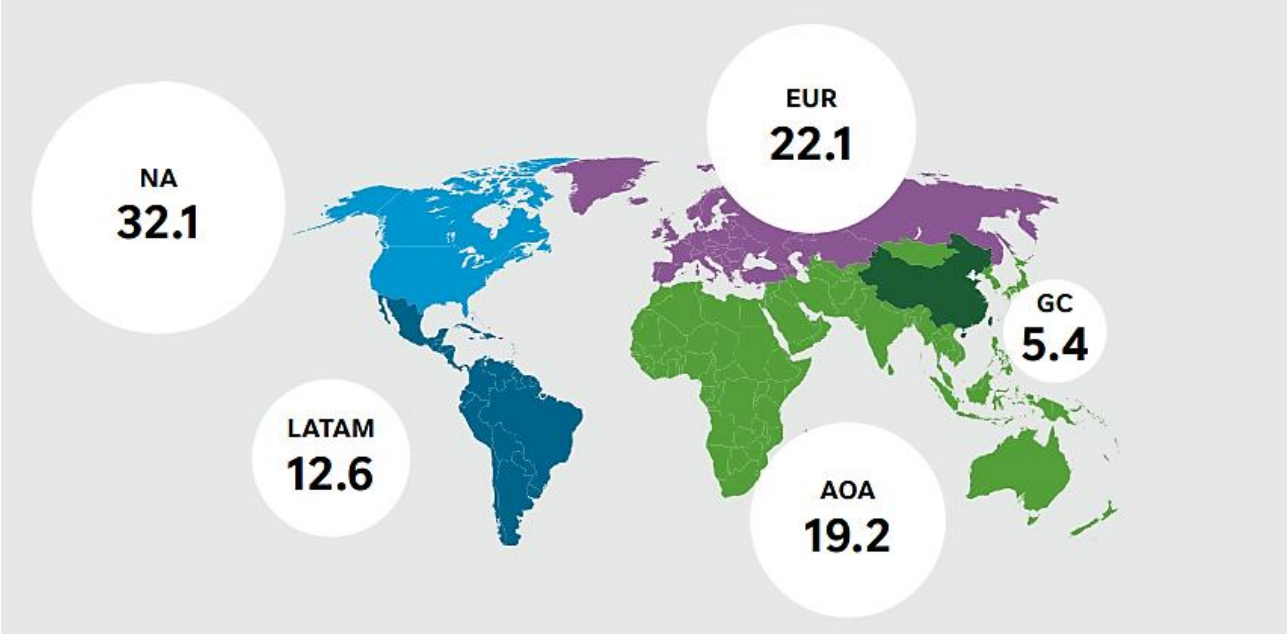


Рис.2.1. Глобальні географічні зони присутності Nestlé в млрд швейцарських франків, 2024 р. [67]

Водночас у 2024 році Радою директорів було ухвалено рішення про оптимізацію зональної структури з 2025 року шляхом об'єднання зон Північної та Латинської Америки в Zone Americas, а також інтеграції Greater China до зони Asia, Oceania and Africa, що свідчить про гнучкість організаційної моделі та її адаптацію до змін глобального бізнес-середовища [65].

Бізнес-модель Nestlé базується на категорійному (продуктовому) підході, який передбачає управління портфелем брендів і продуктів у межах глобальних бізнес-напрямів. До ключових категорій діяльності корпорації належать (рис. 2.2)[61-71]:

- порошкові та рідкі напої;
- продукти харчування для домашніх тварин (PetCare);
- продукти у сфері харчування, здоров'я та медичних рішень (Nutrition and Health Science);
- готові страви та кулінарні рішення;
- молочні продукти та морозиво;
- кондитерські вироби;

– бутильована вода .

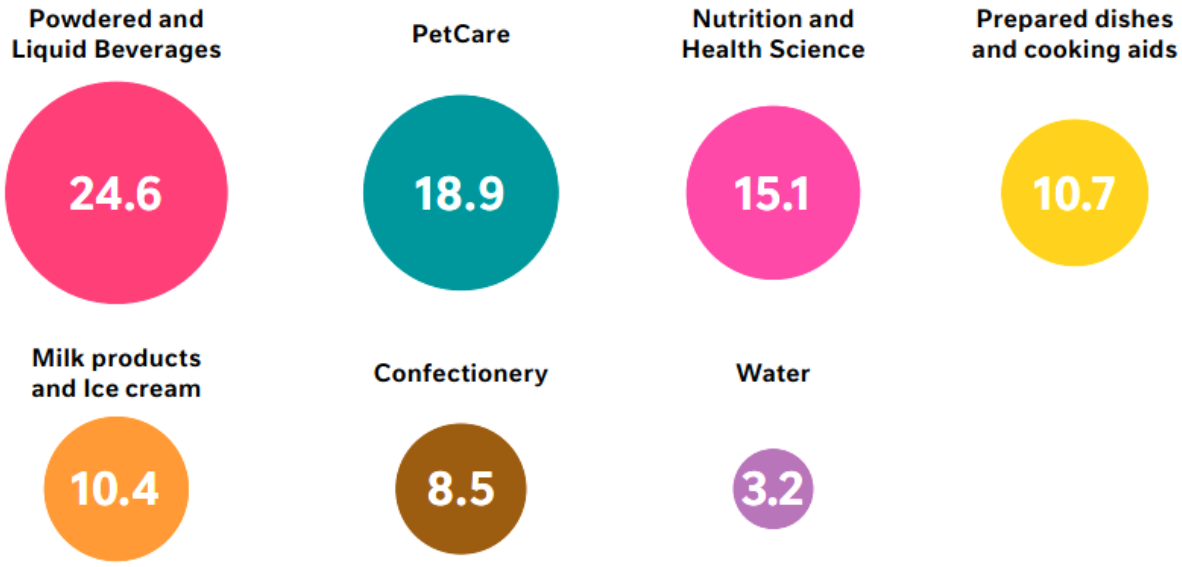


Рис.2.2. Продуктовий портфель у межах глобальних бізнес-напрямів, в млрд швейцарських франків, 2024 р. [65]

Такий портфель характеризується високим ступенем диверсифікації та різним рівнем технологічної складності, що зумовлює застосування комбінованих організаційних структур, у яких поєднуються продуктові, географічні та функціональні елементи управління. Управління категоріями здійснюється у тісній взаємодії з регіональними підрозділами, що дозволяє корпорації одночасно реалізовувати глобальні стратегії брендів і забезпечувати локальну адаптацію продуктів до споживчих уподобань та регуляторних вимог окремих країн.

Особливістю профілю Nestlé є також високий рівень інтеграції стратегічних функцій (фінанси, управління персоналом, маркетинг і продажі, ланцюги постачання, цифрові технології, сталий розвиток) у єдину корпоративну систему управління. Водночас значна увага приділяється цифровій трансформації бізнес-процесів, що впливає на еволюцію організаційної структури в напрямі більшої гнучкості, міжфункціональної координації та скорочення ієрархічних рівнів [75].

Таким чином, профіль корпорації Nestlé характеризується поєднанням глобального масштабу діяльності, високої продуктової диверсифікації та складної багаторівневої системи управління. Саме ці особливості формують об'єктивні передумови для розвитку гібридних, матричних і мережевих організаційних структур, що робить Nestlé репрезентативним прикладом для аналізу сучасних моделей управління міжнародними корпораціями в умовах глобалізації та цифровізації.

Узагальнення, наведене в табл. 2.1, свідчить, що глобальний профіль корпорації Nestlé об'єктивно зумовлює використання комбінованих організаційних структур управління.

Таблиця 2.1

Глобальний профіль корпорації Nestlé та його вплив на формування організаційної структури управління

Елемент глобального профілю	Характеристика корпорації Nestlé	Управлінські та структурні імплікації
1	2	3
Юридичний статус і штаб-квартира	Транснаціональна корпорація Nestlé S.A., штаб-квартира – Веве (Швейцарія)	Централізація стратегічних рішень, корпоративного контролю та формування глобальних стандартів управління
Масштаб міжнародної присутності	Діяльність у понад 185 країнах, глобальна виробнича й збутова мережа	Необхідність багаторівневої ієрархії управління та регіональної департаменталізації
Географічна структура бізнесу	Поділ на глобальні зони (Europe, Americas, AOA тощо) з тенденцією до укрупнення регіонів	Формування географічних дивізіонів із високим рівнем операційної автономії
Рівень диверсифікації бізнесу	Широкий портфель продуктів і брендів різних категорій	Доцільність застосування продуктових (дивізіональних) структур управління
Ключові бізнес-категорії	Напої, харчові продукти, PetCare, Nutrition & Health Science, кондитерські вироби, вода	Створення глобальних продуктових бізнес-одиниць як центрів прибутку
Глобальні бренди	Nescafé, Nestlé, KitKat, Purina, Maggi, Nespresso тощо	Потреба в глобальній координації маркетингу та брендингу
Стратегічні функції	Фінанси, HR, ланцюги постачання, R&D, цифрові технології, сталий розвиток	Посилення ролі функціональних центрів і кросфункціональної координації

Продовження табл.2.1

1	2	3
Рівень централізації управління	Централізоване стратегічне управління при децентралізованій операційній діяльності	Формування гібридних та матричних організаційних структур
Цифрова трансформація	Використання глобальних ERP-, CRM-, BI-систем, цифрових платформ	Скорочення ієрархічних рівнів, розвиток мережевих і проєктних форм управління
Організаційна культура	Орієнтація на сталість, інновації, локальну адаптацію та корпоративні цінності	Підтримка гнучких структур і міжрегіональної взаємодії
Складність управління	Поєднання продуктової, регіональної та функціональної логіки	Об’єктивна потреба у матричних і гібридних моделях управління

Джерело: сформовано автором на основі [61-71]

Поєднання значного географічного охоплення, високого рівня продуктової диверсифікації та стратегічної централізації ключових функцій формує передумови для розвитку гібридних і матричних моделей управління. Саме такі структури дозволяють Nestlé забезпечувати баланс між глобальною інтеграцією бізнес-процесів і локальною адаптацією управлінських рішень, що буде детально проаналізовано у наступних підрозділах роботи [99].

Дані табл. 2.2 свідчать, що стратегічні пріоритети корпорації Nestlé формують багатовимірний управлінський контур, у межах якого організаційна структура виступає не статичним елементом, а адаптивним механізмом реалізації корпоративної стратегії. Кожен стратегічний напрям розвитку корпорації безпосередньо транслюється у відповідні вимоги до конфігурації управлінських рівнів, розподілу повноважень і характеру координаційних зв’язків.

Управління глобальним портфелем брендів є одним із ключових драйверів продуктової диференціації організаційної структури Nestlé. Наявність великої кількості глобальних і локальних брендів у різних товарних категоріях зумовлює необхідність створення автономних продуктових дивізіонів, відповідальних за стратегічний розвиток брендів, їх інноваційне оновлення та фінансові результати.

Таблиця 2.2

Стратегічні пріоритети корпорації Nestlé як драйвери формування та трансформації глобальної організаційної структури управління

Стратегічний пріоритет	Зміст стратегічного напряму	Управлінські вимоги	Вплив на організаційну структуру
Управління глобальним портфелем брендів	Формування сильних глобальних і локальних брендів (Nescafé, KitKat, Purina, Maggi, Nespresso тощо)	Координація брендингу, маркетингу та інновацій у глобальному масштабі	Розвиток глобальних продуктових дивізіонів як центрів прибутку
Оптимізація бренд-портфеля	Фокус на категоріях з високою доданою вартістю та маржинальністю	Перерозподіл ресурсів між бізнес-одиницями	Посилення ролі корпоративного центру (HQ) у стратегічному контролі
Інновації та R&D	Інвестиції в харчові технології, здорове харчування, персоналізоване харчування	Міжфункціональна взаємодія R&D, маркетингу, виробництва	Формування матричних і проєктних структур
Open innovation	Співпраця зі стартапами, науковими центрами, digital-hub	Гнучкість управління та швидкість ухвалення рішень	Перехід до мережевих і гібридних моделей управління
Цифрова трансформація бізнесу	Використання ERP, AI, BI, цифрових платформ управління	Інтеграція даних і прозорість управлінських процесів	Скорочення ієрархії, розвиток плоских структур
ESG-стратегія та сталий розвиток	Нульові чисті викиди, відповідальне постачання, циркулярна економіка	Координація екологічних і соціальних ініціатив	Створення кросфункціональних ESG-підрозділів
Соціальна відповідальність і HR-стратегія	Розвиток талантів, інклюзія, безпека праці	Єдині корпоративні стандарти при локальній адаптації	Поєднання централізованої HR-політики з регіональною автономією
Локальна адаптація продуктів	Урахування культурних і споживчих відмінностей	Делегування операційних повноважень	Посилення географічних структур управління
Глобальна ефективність і масштабування	Оптимізація ланцюгів створення вартості	Координація між регіонами та бізнес-одиницями	Використання матричних і гібридних структур
Управління ризиками та стійкістю	Геополітичні, логістичні та регуляторні ризики	Гнучкість та адаптивність управління	Перехід від жорстких ієрархій до адаптивних структур

Джерело: сформовано автором на основі [34, 38, 61-71]

У такій моделі продуктові підрозділи функціонують як центри прибутку, що підвищує відповідальність менеджменту та забезпечує швидке реагування на зміни споживчих переваг на глобальних ринках.

Водночас оптимізація бренд-портфеля вимагає посилення ролі корпоративного центру управління, який координує стратегічні інвестиції, ухвалює рішення щодо виходу з нерентабельних сегментів та забезпечує узгодженість продуктових стратегій між різними бізнес-одиницями. Це зумовлює збереження високого рівня централізації стратегічних функцій у штаб-квартирі Nestlé за одночасної децентралізації операційної діяльності [38].

Інноваційна стратегія та розвиток R&D формують передумови для впровадження матричних і проєктно-орієнтованих організаційних структур. Реалізація інновацій у сфері харчових технологій, здорового та персоналізованого харчування потребує інтеграції знань і компетенцій з різних функціональних сфер – досліджень і розробок, маркетингу, виробництва, логістики. За таких умов традиційні ієрархічні структури виявляються недостатньо гнучкими, що стимулює використання міжфункціональних команд і подвійного підпорядкування [90].

Особливе значення для трансформації організаційної структури має орієнтація Nestlé на open innovation. Активна співпраця з науковими установами, стартапами та технологічними хабами потребує відкритості управлінської системи, скорочення бюрократичних процедур і розвитку мережевих форм координації. У цьому контексті організаційна структура набуває рис гібридної мережі, де поряд із формальними ієрархіями функціонують горизонтальні партнерські зв’язки [83].

Цифрова трансформація бізнесу виступає одним із найпотужніших чинників структурних змін. Використання інтегрованих ERP-систем, аналітичних платформ і штучного інтелекту знижує потребу в багаторівневій ієрархії, оскільки значна частина функцій контролю та координації автоматизується. Це обумовлює перехід від класичних вертикальних структур до

більш плоских і децентралізованих моделей управління, у яких зростає роль командної взаємодії та data-driven прийняття рішень.

Важливим стратегічним драйвером трансформації структури управління є ESG-стратегія Nestlé, орієнтована на сталий розвиток, відповідальне використання ресурсів та скорочення вуглецевого сліду. Реалізація екологічних і соціальних ініціатив потребує кросфункціональної координації між виробничими, логістичними, фінансовими та HR-підрозділами. У результаті в межах організаційної структури формуються спеціалізовані ESG-комітети та міжфункціональні підрозділи, які інтегрують принципи сталого розвитку в усі рівні управління корпорацією [52].

Локальна адаптація продуктів і бізнес-процесів зумовлює необхідність збереження географічних елементів у структурі управління. Регіональні та національні підрозділи отримують достатній рівень автономії для врахування культурних, регуляторних і споживчих особливостей конкретних ринків. Таким чином, географічна складова організаційної структури забезпечує гнучкість і конкурентоспроможність Nestlé в умовах різноманітності глобальних ринків.

Окремої уваги заслуговує управління ризиками та забезпечення стійкості бізнесу, що в умовах геополітичної нестабільності та порушень глобальних ланцюгів постачання набуває стратегічного значення. Для мінімізації ризиків Nestlé використовує адаптивні організаційні структури, які дозволяють швидко перерозподіляти ресурси, змінювати логістичні маршрути та коригувати операційну діяльність у різних регіонах [46].

Загалом аналіз таблиці 2.2 дозволяє зробити висновок, що організаційна структура управління Nestlé формується як багаторівнева гібридна система, у якій продуктові, географічні, функціональні та матричні елементи взаємодіють у межах єдиного стратегічного простору. Така структура забезпечує баланс між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією, між централізованим стратегічним контролем і децентралізованою операційною діяльністю, що є ключовою передумовою сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності міжнародної корпорації Nestlé.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності Nestlé Group

У попередньому підрозділі було здійснено всебічну організаційно-економічну характеристику корпорації Nestlé, розкрито особливості її глобальної бізнес-моделі, масштаби міжнародної присутності, ключові продуктові напрями та стратегічні орієнтири розвитку. Аналіз показав, що Nestlé функціонує як складна багаторівнева транснаціональна корпорація, діяльність якої охоплює значну кількість національних ринків і ґрунтується на поєднанні глобальної інтеграції та локальної адаптації. Визначені передумови еволюції організаційної структури управління засвідчили, що її трансформація є об’єктивною відповіддю на зростання масштабів бізнесу, диверсифікацію продуктового портфеля, ускладнення ланцюгів створення вартості та посилення впливу цифровізації й ESG-факторів [75].

Водночас організаційні рішення та зміни у структурі управління не можуть бути оцінені ізольовано від фінансово-економічних результатів діяльності корпорації. Саме фінансові показники відображають рівень ефективності функціонування управлінської системи, результативність стратегічних рішень, здатність компанії генерувати прибуток, підтримувати фінансову стійкість і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність у глобальному середовищі. У цьому контексті фінансово-економічний аналіз виступає необхідним інструментом для об’єктивної оцінки того, наскільки обрана організаційна модель відповідає масштабам і складності міжнародної діяльності Nestlé [102].

З огляду на це, подальше дослідження логічно зосереджується на аналізі фінансово-економічної діяльності Nestlé Group, що дозволяє простежити взаємозв’язок між еволюцією організаційної структури управління та динамікою ключових фінансових результатів. Аналіз змін обсягів продажів, прибутковості, грошових потоків і боргового навантаження у часовому вимірі створює аналітичне підґрунтя для оцінки стійкості бізнес-моделі корпорації та її здатності

адаптуватися до макроекономічних коливань, валютної волатильності та трансформацій глобальних ринків.

Дані таблиці 2.3 відображають фінансово-економічну динаміку Nestlé Group протягом п’ятирічного періоду, що охоплює наслідки пандемії COVID-19, фазу інфляційного зростання 2021–2022 рр. та період макроекономічної корекції 2023–2024 рр. Аналіз показників дозволяє оцінити стійкість бізнес-моделі корпорації, ефективність управління прибутковістю та грошовими потоками, а також фінансові ризики [65-71].

Таблиця 2.3

Динаміка ключових фінансово-економічних показників Nestlé Group у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чисті продажі, млрд CHF	84,3	87,1	94,4	93,0	91,4
Органічне зростання, %	3,6	7,5	8,3	7,2	2,2
Торговий операційний прибуток, млрд CHF	14,3	14,9	15,3	15,8	14,6
Маржа торгового операційного прибутку, %	17,0	17,1	16,2	17,0	16,0
Базовий торговий операційний прибуток (UTOP), млрд CHF	14,9	15,8	16,3	16,1	15,7
Маржа UTOP, %	17,7	18,1	17,3	17,3	17,2
Чистий прибуток, млрд CHF	12,2	16,9	9,3	11,2	10,9
Операційний грошовий потік, млрд CHF	15,3	16,5	15,0	15,9	16,7
Вільний грошовий потік, млрд CHF	10,6	12,0	6,6	10,4	10,7
Чистий фінансовий борг, млрд CHF	32,6	39,5	47,0	48,5	56,0
Кількість працівників, тис. осіб	~273	~275	~275	~277	~270

Джерело: сформовано автором на основі [34, 38, 61-71]

Чисті продажі Nestlé Group зросли з 84,3 млрд CHF у 2020 році до пікового значення 94,4 млрд CHF у 2022 році, що відображає період активного відновлення після пандемії та ефект підвищення цін у відповідь на зростання витрат. Починаючи з 2023 року спостерігається помірне скорочення виручки до 91,4 млрд CHF у 2024 році, що пов’язано з валютними коливаннями, нормалізацією попиту та стриманішою ціновою політикою.

Показник органічного зростання демонструє чітко виражену циклічність:

- 2020 р. – 3,6 % (стримане зростання в умовах пандемії);
- 2021–2022 рр. – різке прискорення до 7,5–8,3 %;
- 2023 р. – збереження високого рівня (7,2 %);
- 2024 р. – суттєве уповільнення до 2,2 % [65].

Це свідчить про перехід компанії від фази інтенсивного інфляційного зростання до фази стабілізації та фокусу на ефективності, а не на розширенні обсягів.

Торговий операційний прибуток протягом 2020–2023 рр. зростав із 14,3 до 15,8 млрд CHF, однак у 2024 році знизився до 14,6 млрд CHF. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо базового торгового операційного прибутку (UTOP), який у 2024 році скоротився до 15,7 млрд CHF.

Маржа торгового операційного прибутку:

- залишалася стабільною на рівні 17,0–17,1 % у 2020–2021 рр.;
- знизилася до 16,2 % у 2022 р. через інфляційний тиск;
- тимчасово відновилася у 2023 р. (17,0 %);
- у 2024 р. знову скоротилася до 16,0 %.

Водночас маржа UTOP зберігається на відносно високому та стабільному рівні (понад 17 %), що свідчить про ефективне управління базовою операційною діяльністю та здатність Nestlé контролювати витрати навіть у складних макроекономічних умовах [71].

Динаміка чистого прибутку є більш волатильною порівняно з операційними показниками. Після різкого зростання у 2021 році (16,9 млрд CHF) у 2022 році відбулося значне скорочення до 9,3 млрд CHF, що пояснюється разовими витратами, знеціненням активів та фінансовими коригуваннями.

У 2023–2024 рр. чистий прибуток стабілізувався на рівні 10,9–11,2 млрд CHF, однак так і не повернувся до пікового рівня 2021 року. Це вказує на консервативніший підхід до фінансової політики, підвищену увагу до ризиків і стриману інвестиційну активність [65-72].

Операційний грошовий потік демонструє стійку позитивну динаміку і зріс з 15,3 млрд CHF у 2020 році до 16,7 млрд CHF у 2024 році, що підтверджує високу здатність компанії генерувати грошові кошти з основної діяльності.

Вільний грошовий потік (FCF) є більш чутливим до інвестиційних рішень:

- максимальні значення у 2021 році (12,0 млрд CHF);
- різке падіння у 2022 році (6,6 млрд CHF);
- подальше відновлення до 10,7 млрд CHF у 2024 році.

Це свідчить про збереження інвестиційної гнучкості Nestlé та можливість одночасно фінансувати розвиток, виплати акціонерам і обслуговування боргу.

Найбільш тривожною тенденцією є зростання чистого фінансового боргу з 32,6 млрд CHF у 2020 році до 56,0 млрд CHF у 2024 році. Це відображає активну політику фінансування [65-75]:

- злиттів і поглинань;
- програм викупу акцій;
- інвестицій у трансформацію бізнесу та ESG-напрями.

Зростання боргу за умов стабільних грошових потоків не створює негайної загрози, однак підвищує вимоги до ефективності фінансового контролю та структури управління.

Чисельність працівників Nestlé протягом періоду залишається відносно стабільною (близько 270–277 тис. осіб), з незначним скороченням у 2024 році. Це свідчить про поступову оптимізацію персоналу, пов’язану з цифровізацією, автоматизацією та переходом до більш гнучких організаційних структур [65-83].

Результати фінансово-економічного аналізу Nestlé Group за 2020–2024 рр. свідчать, що корпорація зберігає високу фінансову стійкість, операційну ефективність і здатність генерувати стабільні грошові потоки, незважаючи на зростання боргового навантаження та уповільнення органічного зростання у 2024 році. Перехід від фази агресивного зростання до фази оптимізації та стабілізації зумовлює потребу у більш складних, гібридних та матричних організаційних структурах управління, здатних забезпечити контроль витрат,

координацію глобальних бізнес-напрямів і підтримку довгострокової конкурентоспроможності корпорації.

Водночас аналіз темпів зміни ключових фінансових показників (табл. 2.4) показує, що скорочення виручки у 2023–2024 рр. супроводжується більш відчутним зниженням операційного прибутку, особливо у 2024 році. Це свідчить про зростання складності управління витратами в умовах глобальної інфляції, логістичних обмежень та підвищених витрат на трансформацію бізнесу. За таких умов для Nestlé критичного значення набуває здатність ефективно координувати діяльність продуктових і регіональних бізнес-одиниць, що неможливо забезпечити в межах простих ієрархічних або суто функціональних структур управління [65, 75].

Таблиця 2.4

Темпи зміни ключових фінансових показників Nestlé Group у 2021–2024 рр., %

Показник	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Чисті продажі	+3,3	+8,4	–1,5	–1,7
Торговий операційний прибуток	+4,2	+2,7	+3,3	–7,6
Базовий торговий операційний прибуток (UTOP)	+6,0	+3,2	–1,2	–2,5
Чистий прибуток	+38,5	–45,0	+20,4	–2,7
Операційний грошовий потік	+7,8	–9,1	+6,0	+5,0
Вільний грошовий потік (FCF)	+13,2	–45,0	+57,6	+2,9
Чистий фінансовий борг	+21,2	+19,0	+3,2	+15,5
Кількість працівників	+0,7	0,0	+0,7	–2,5

Джерело: сформовано автором на основі [34, 38, 61-71]

Для поглибленої оцінки результативності діяльності Nestlé Group та ефективності використання її ресурсного потенціалу доцільно доповнити аналіз абсолютних фінансових показників дослідженням відносних коефіцієнтів прибутковості. Саме такі показники дозволяють об’єктивно оцінити рівень операційної ефективності, здатність компанії генерувати чистий прибуток, ефективність використання власного капіталу та дохідність для акціонерів незалежно від масштабів діяльності. Узагальнені значення ключових коефіцієнтів рентабельності Nestlé Group за 2023–2024 рр. наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники прибутковості Nestlé Group у 2023–2024 рр.

Показник	2023	2024	Зміна
Operating margin (Trading OP / Sales), %	15,6	16,0	+0,4 п.п.
Net profit margin (Net profit / Sales), %	12,1	11,9	–0,2 п.п.
ROE (Net profit / Equity), %	30,8	29,7	–1,1 п.п.
EPS, CHF	4,24	4,19	–0,05

Джерело: розраховано автором на основі [34, 38, 61-71]

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що у 2024 році Nestlé Group продемонструвала покращення операційної ефективності, про що свідчить зростання operating margin з 15,6 % у 2023 році до 16,0 % у 2024 році. Підвищення цього показника на 0,4 відсоткового пункту відображає результативність заходів із оптимізації витрат, підвищення продуктивності та перегляду портфеля брендів, що дозволило компанії частково компенсувати інфляційний тиск і зростання собівартості. Збільшення операційної маржі підтверджує ефективність чинної організаційної структури управління, яка забезпечує належний рівень координації між глобальними продуктовими та регіональними підрозділами.

Водночас чиста рентабельність продажів (net profit margin) у 2024 році дещо знизилася – з 12,1 % до 11,9 %. Це скорочення, хоча й незначне, відображає вплив зовнішніх фінансових факторів, зокрема валютних коливань, підвищення фінансових витрат та зростання боргового навантаження. Така динаміка свідчить про те, що покращення операційної діяльності не повною мірою трансформувалося у зростання чистого прибутку, що є типовим для великих міжнародних корпорацій у періоди макроекономічної нестабільності [65-71].

Показник рентабельності власного капіталу (ROE) у 2024 році знизився з 30,8 % до 29,7 %, що свідчить про певне зменшення ефективності використання власних фінансових ресурсів. Однак навіть за такого зниження рівень ROE залишається високим за міжнародними стандартами, що характеризує Nestlé як фінансово ефективну корпорацію з потужною здатністю генерувати прибуток для акціонерів. Зниження цього показника може бути пов’язане з одночасним

зростанням власного капіталу та стабілізацією чистого прибутку, що є наслідком обережнішої фінансової політики компанії.

Динаміка прибутку на акцію (EPS) також відображає помірне погіршення показників дохідності для інвесторів: у 2024 році EPS скоротився з 4,24 до 4,19 CHF. Зменшення є незначним і не має критичного характеру, однак воно корелює із загальною тенденцією стабілізації прибутковості та зростанням фінансових зобов'язань компанії. Збереження відносно стабільного рівня EPS свідчить про ефективне управління капіталом і контроль за емісією акцій, що дозволяє підтримувати інвестиційну привабливість корпорації [65].

Загалом результати аналізу показників, наведених у таблиці 2.2, свідчать про те, що Nestlé Group у 2024 році зберегла високий рівень операційної ефективності та фінансової стійкості, попри незначне зниження показників чистої прибутковості та рентабельності капіталу. Виявлені тенденції підтверджують доцільність використання складної гібридної організаційної структури управління, яка забезпечує баланс між централізованим стратегічним контролем і децентралізованим управлінням операційною діяльністю. Саме така структура дозволяє корпорації адаптуватися до мінливих умов глобального бізнес-середовища та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Аналіз грошових потоків (табл. 2.6) додатково підтверджує фінансову стійкість Nestlé Group. Операційний грошовий потік у 2024 році досяг максимального значення за період дослідження, а рівень FCF у відношенні до продажів залишається двозначним. Це означає, що корпорація здатна одночасно фінансувати інвестиції, виконувати зобов'язання перед акціонерами та обслуговувати борг. Водночас зростання чистого фінансового боргу до 56,0 млрд CHF і підвищення показника Net debt / OCF свідчать про посилення фінансових ризиків, що вимагає жорсткішого контролю капіталовкладень і централізації ключових фінансових рішень на рівні штаб-квартири. У структурному вимірі це зумовлює необхідність посилення ролі глобальних фінансових функцій і впровадження єдиних інструментів управлінського контролінгу [65-75].

Таблиця 2.6

Показники грошової ефективності та боргового навантаження Nestlé Group у 2020–2024 рр.

Показник	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
OCF / Sales, %	18,15	18,94	15,89	17,10	18,27
FCF / Sales, %	12,57	13,78	6,99	11,18	11,71
FCF / Net profit, рази	0,87	0,71	0,71	0,93	0,98
Net debt / OCF, рази	2,13	2,39	3,13	3,05	3,35

Джерело: сформовано автором на основі [34, 38, 61-71]

Дані таблиці 2.7. свідчать про чітко виражену географічну асиметрію між розміщенням продажів, персоналу та виробничих потужностей Nestlé Group, що є характерною рисою глобальних корпорацій із диверсифікованими ланцюгами створення вартості.

Таблиця 2.7

Розподіл продажів, чисельності працівників і виробничих потужностей Nestlé Group за географічними регіонами у 2023–2024 рр.

Географічний регіон	Частка продажів, % (2023)	Частка продажів, % (2024)	Частка працівників, % (2023)	Частка працівників, % (2024)	Кількість фабрик (2023)	Кількість фабрик (2024)
Північна Америка (NA)	35,0	35,2	14,7	14,2	56	56
Європа (EUR)	24,0	24,2	28,9	28,9	96	93
Азія, Океанія та Африка (AOA)	21,4	21,0	25,9	25,5	100	100
Латинська Америка (LATAM)	13,7	13,7	21,9	22,8	65	65
Великий Китай (GC)	5,9	5,9	8,6	8,6	23	23

Джерело: сформовано автором на основі [65-75]

Найбільшу частку виручки компанія стабільно отримує у Північній Америці – понад 35 % у 2023–2024 рр., тоді як частка працівників у цьому регіоні не перевищує 15 %. Така диспропорція свідчить про високу продуктивність,

капіталомісткість і значну маржинальність бізнесу на північноамериканському ринку, що зумовлює концентрацію стратегічних управлінських та комерційних функцій у цьому регіоні.

Європейський регіон, навпаки, характеризується вищою часткою персоналу порівняно з часткою продажів: майже 29 % працівників формують близько 24 % виручки. Це пояснюється історичною роллю Європи як виробничої та управлінської бази Nestlé, а також високою концентрацією фабрик і адміністративних функцій. Скорочення кількості фабрик у Європі з 96 до 93 одиниць у 2024 році свідчить про поступову оптимізацію виробничої мережі та перехід до більш ефективних форматів організації виробництва [83].

Регіон Азії, Океанії та Африки демонструє відносно збалансоване співвідношення між продажами, персоналом і виробничими потужностями. Частка продажів у цьому регіоні дещо знизилася у 2024 році, однак збереження значної кількості фабрик (100 одиниць) підкреслює його стратегічну роль як довгострокового ринку зростання та виробничого хабу.

Латинська Америка характеризується стабільною часткою продажів (13,7 %) при одночасному зростанні частки працівників до 22,8 % у 2024 році. Це свідчить про трудомісткий характер операцій, нижчий рівень автоматизації та необхідність адаптації продукції до локальних ринків, що посилює роль регіональних управлінських структур [66-69].

Сегмент Великого Китаю зберігає порівняно невелику частку у загальних продажах Nestlé Group, однак характеризується стабільною структурою персоналу та виробничих потужностей. Це вказує на стратегічну обережність корпорації та орієнтацію на контрольоване зростання у висококонкурентному та регуляторно складному середовищі.

Розподіл працівників за видами діяльності свідчить про поступову зміну функціональної структури зайнятості Nestlé Group. У 2024 році спостерігається зростання чисельності працівників, задіяних у виробничих підрозділах, при одночасному скороченні персоналу в адміністративно-збутовому сегменті. Така тенденція може бути пов’язана з автоматизацією управлінських процесів,

цифровізацією функцій продажів і оптимізацією корпоративних сервісів (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Розподіл працівників Nestlé Group за видами діяльності у 2023–2024 рр

Вид діяльності	2023, тис. осіб	2024, тис. осіб	Зміна
Виробництво (фабрики)	135	139	+4
Адміністрація та збут	140	138	–2
Усього	275	277	+2

Джерело: сформовано автором на основі [61-82]

Зміщення акценту в бік виробничої зайнятості також відображає прагнення компанії зміцнити операційну базу, скоротити логістичні ризики та забезпечити стабільність постачання в умовах глобальних викликів. У сукупності ці зміни підтверджують доцільність використання гнучкої гібридної організаційної структури управління, яка дозволяє ефективно координувати виробничі, комерційні та адміністративні функції в міжнародному масштабі.

Отримані результати аналізу територіального та функціонального розподілу діяльності Nestlé Group свідчать, що організаційна структура управління корпорації формується під впливом географічної диверсифікації, відмінностей у продуктивності регіонів і стратегічних пріоритетів розвитку. Виявлені диспропорції між часткою продажів, персоналу та виробничих потужностей обґрунтовують необхідність поєднання продуктових, географічних і матричних елементів управління, що забезпечує адаптивність і ефективність функціонування Nestlé у глобальному бізнес-середовищі [61-70].

Додатковим індикатором ефективності трансформації бізнес-моделі Nestlé є зростання продуктивності праці. Показник чистих продажів на одного працівника у 2024 році перевищує рівень 2020 року майже на 10 %, що є результатом цифровізації, автоматизації та оптимізації чисельності персоналу (табл. 2.9). Така динаміка підтверджує доцільність переходу від громіздких адміністративних структур до більш “пласких” організаційних моделей з використанням shared services та цифрових платформ управління [75].

Таблиця 2.9

Продуктивність зайнятості Nestlé Group: виручка на одного працівника у 2020–2024 рр.

Показник	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Чисті продажі на 1 працівника, тис. CHF	309	317	343	336	339

Джерело: сформовано автором на основі [61-83]

У цьому контексті стратегічні пріоритети Nestlé – управління портфелем брендів, інноваційний розвиток і реалізація ESG-стратегії – виступають ключовими драйверами трансформації організаційної структури управління (табл. 2.9). Фінансові результати показують, що зростання прибутковості дедалі більше залежить не від масштабування, а від точності портфельних рішень, швидкості інновацій і здатності інтегрувати нефінансові критерії ефективності у процеси прийняття рішень. Це об’єктивно підсилює роль глобальних продуктових дивізіонів, матричних проєктних команд та центрів експертизи, які поєднують функціональні, регіональні й продуктові підходи.

Таблиця 2.9

Стратегічні пріоритети Nestlé як драйвери трансформації організаційної структури

Стратегічний пріоритет	Зміст (управлінська логіка)	Організаційні наслідки для структури
Управління портфелем брендів і категорій	Перерозподіл ресурсів у більш маржинальні/зростаючі категорії, розвиток “power brands”, оптимізація слабких активів	Посилення глобальних продуктових дивізіонів як центрів прибутку; запровадження єдиних критеріїв портфельних рішень; підвищення ролі HQ у капітал-алокації
Інновації та R&D (у т.ч. цифрові)	Прискорення циклів запуску продуктів, технологічні платформи, data-driven маркетинг і попит	Розвиток глобальних центрів експертизи (R&D, Digital, Analytics); матричні/проєктні команди (Agile, squads) між категоріями й регіонами
ESG та відповідальне виробництво	Декарбонізація, сталі ланцюги постачання, комплаєнс і прозорість	Інституціоналізація ESG-функції; інтеграція ESG-KPI в performance; посилення функції ризик-менеджменту/комплаєнсу; стандартизація звітності через єдині цифрові контури

Джерело: сформовано автором на основі [34, 38, 61-81]

Таким чином, результати фінансово-економічного аналізу Nestlé Group підтверджують, що сучасні виклики – уповільнення органічного зростання, зростання боргового навантаження, потреба у підвищенні ефективності капіталу та реалізації ESG-цілей – формують об'єктивну потребу у використанні складної гібридної організаційної структури управління. Саме така структура забезпечує баланс між централізованим стратегічним контролем і децентралізованою реалізацією операційних рішень, що створює фінансово-економічне підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності Nestlé у глобальному бізнес-середовищі.

2.3. Оцінка чинної моделі глобальної організаційної структури Nestlé

В умовах глобалізації та зростання складності міжнародного бізнесу ефективність діяльності транснаціональних корпорацій значною мірою визначається адекватністю їх організаційної структури масштабам і диверсифікації операцій. Для компаній із широкою географією присутності та диверсифікованим портфелем брендів характерним є поєднання різних управлінських підходів, що дозволяє одночасно забезпечувати стратегічну інтеграцію, операційну гнучкість і локальну адаптацію. Саме тому аналіз чинної організаційної структури Nestlé доцільно здійснювати крізь призму поєднання продуктової, географічної та функціональної логіки управління [75].

На рис. 2.3 подано узагальнену схему загальної організаційної побудови Nestlé S.A. станом на 31 грудня 2024 року, яка відображає розподіл повноважень між корпоративним центром, виконавчим керівництвом, географічними зонами та глобальними функціональними підрозділами. Наведена схема дозволяє візуалізувати ключові елементи управлінської архітектури корпорації та простежити взаємозв'язки між стратегічним, тактичним і операційним рівнями управління [14].

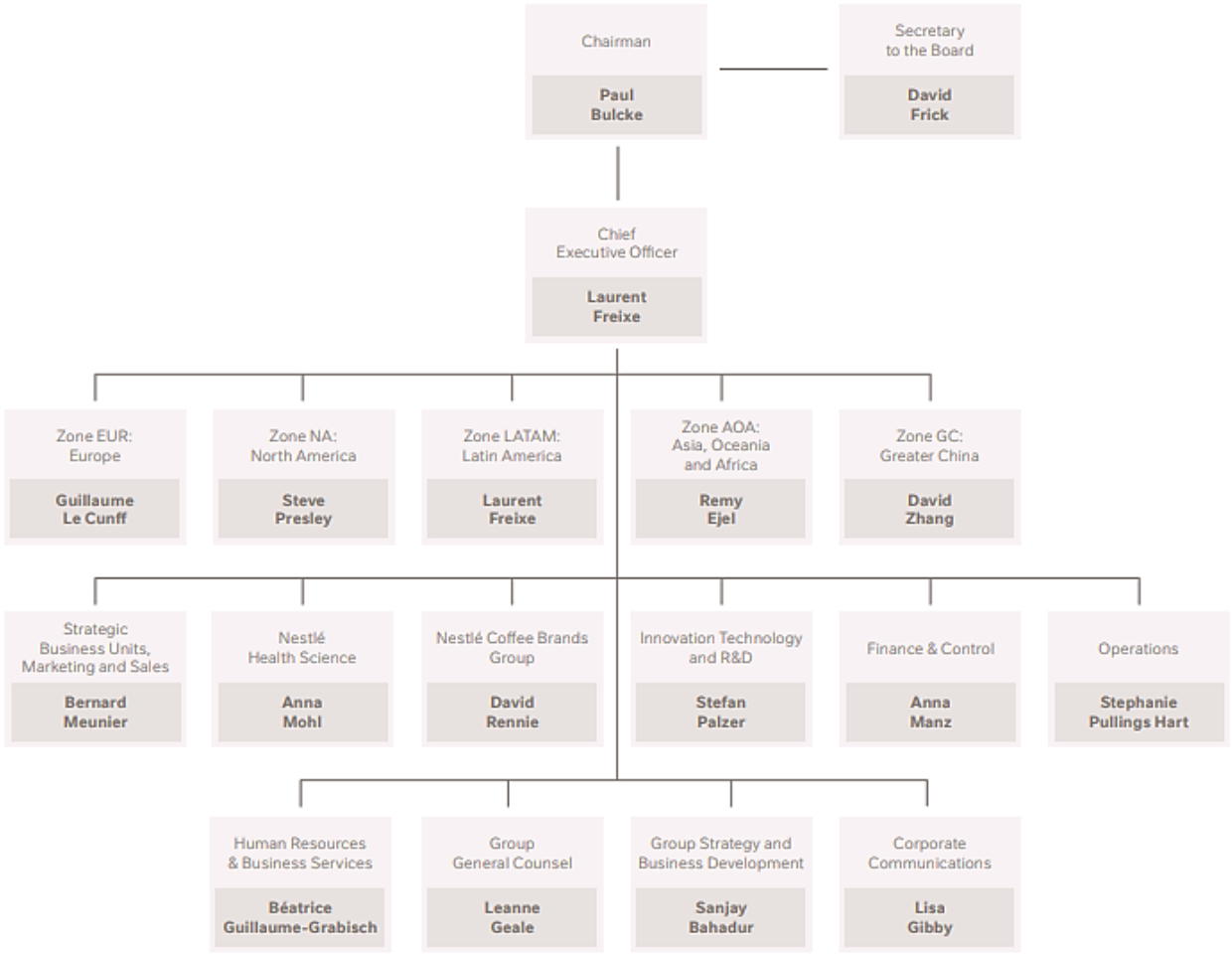


Рис. 2.3. Загальна організаційна структура Nestlé S.A. станом на 31.12.2024 [75]

У верхній частині схеми представлено рівень корпоративного управління, який формують Голова Ради директорів та Генеральний директор (CEO). Така конфігурація відображає класичну модель поділу стратегічних і виконавчих повноважень, за якої Рада директорів здійснює загальний нагляд і визначає довгострокові стратегічні орієнтири, тоді як CEO відповідає за оперативне управління та реалізацію прийнятих рішень. Наявність чітко окресленого корпоративного центру свідчить про високий рівень централізації стратегічних функцій і забезпечує узгодженість розвитку корпорації в глобальному масштабі.

Центральне місце в організаційній структурі Nestlé посідає Виконавче правління, яке очолює CEO та до складу якого входять керівники ключових бізнес-напрямів і корпоративних функцій. Саме на цьому рівні відбувається

інтеграція продуктової, географічної та функціональної логіки управління. Виконавче правління забезпечує координацію діяльності регіональних підрозділів, глобально керованих бізнесів і функціональних служб, що дозволяє поєднувати централізований стратегічний контроль із децентралізованим виконанням операційних завдань [25].

Географічна логіка управління в організаційній структурі Nestlé реалізується через систему управлінських зон, до яких належать Європа (EUR), Північна Америка (NA), Латинська Америка (LATAM), Азія, Океанія та Африка (AOA), а також Великий Китай (GC). Кожна зона очолюється відповідальним керівником і має повноваження щодо адаптації глобальної стратегії до умов конкретних регіональних ринків, включаючи особливості споживчого попиту, регуляторного середовища, логістики та конкурентної динаміки. Такий підхід дозволяє корпорації ефективно враховувати регіональні відмінності та підвищувати результативність операційної діяльності.

Поряд із географічною дивізіоналізацією в структурі Nestlé чітко простежується продуктова логіка управління, що проявляється у виокремленні глобально керованих бізнесів і стратегічних бізнес-одиниць, зокрема напрямів, пов’язаних зі здоров’ям і харчуванням, кавовими брендами, маркетингом і продажами. Управління цими бізнес-напрямами здійснюється на глобальному рівні, що забезпечує єдність бренд-стратегії, інноваційного розвитку та маркетингових підходів незалежно від регіону присутності [30].

Функціональна логіка в організаційній структурі Nestlé представлена системою корпоративних функцій, таких як фінанси та контроль, операційна діяльність, інновації та науково-дослідні розробки, управління персоналом і бізнес-сервіси, юридичне забезпечення, корпоративні комунікації та стратегічний розвиток. Централізація цих функцій на рівні корпоративного центру дозволяє стандартизувати процеси, забезпечити фінансову дисципліну, підвищити ефективність використання ресурсів і посилити контроль за реалізацією стратегічних рішень у глобальному масштабі.

Таким чином, представлена на рис. 2.3 організаційна структура Nestlé відображає гібридну модель управління, у межах якої географічна, продуктова та функціональна логіка взаємодіють у матричному форматі. Така модель дозволяє корпорації поєднувати переваги глобальної інтеграції та локальної адаптації, підтримувати стратегічну цілісність і водночас забезпечувати гнучкість управління, що є ключовою передумовою конкурентоспроможності Nestlé в умовах цифрової та глобальної економіки [35].

Узагальнення ключових характеристик продуктової, географічної та функціональної логіки управління в межах чинної організаційної структури Nestlé наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Відповідність рівнів корпоративного управління Nestlé логіці глобальної організаційної структури

Рівень управління	Ключові органи та підрозділи	Домінуюча логіка управління	Функціональне призначення
Корпоративний рівень (HQ)	Рада директорів, Комітети Ради, CEO	Функціональна	Формування глобальної стратегії, контроль, управління ризиками, ESG
Рівень глобальних бізнесів	Executive Board, глобальні бізнес-категорії	Продуктова	Управління продуктовими портфелями, брендами, інноваціями
Регіональний рівень	Регіональні офіси (NA, EUR, AOA, LATAM, GC)	Географічна	Адаптація стратегії до локальних ринків
Операційний рівень	Фабрики, збутові та сервісні підрозділи	Комбінована	Реалізація операційних процесів

Джерело: сформовано автором на основі [14, 25, 30, 35, 75]

Важливим елементом чинної глобальної організаційної структури Nestlé є інститут Lead Independent Director, який виконує роль ключового посередника між Радою директорів та Головою Ради. Запровадження такої позиції свідчить про високий рівень зрілості корпоративного управління та прагнення корпорації забезпечити ефективну систему стримувань і противаг у межах глобальної управлінської моделі. Lead Independent Director має повноваження скликати та головувати на засіданнях Ради директорів і закритих (in camera) сесіях за

відсутності Голови, що підсилює незалежність Ради та запобігає концентрації влади в одній управлінській позиції. Крім того, він очолює зустрічі незалежних директорів з метою оцінювання ефективності діяльності Голови Ради та якості взаємодії між Головою і генеральним директором, що є критично важливим у транснаціональних корпораціях із високою складністю управління [74].

Інтенсивність роботи Ради директорів і її комітетів підтверджує активний характер стратегічного та функціонального управління в Nestlé. Упродовж 2024 року Рада директорів провела 13 засідань із середньою тривалістю майже три години, що свідчить про регулярний і системний розгляд ключових питань розвитку корпорації. Висока частота засідань Комітету з корпоративного управління, Аудиторського та Комітету зі сталого розвитку відображає зростаючу складність фінансового контролю, управління ризиками та інтеграції ESG-факторів у глобальну стратегію Nestlé. Практично повна присутність членів Ради на засіданнях (середній рівень відвідуваності 98 %) свідчить про високу дисципліну управління та персональну відповідальність директорів за результати діяльності корпорації [35].

Систематизація повноважень і функціональної відповідальності ключових органів управління Nestlé наведена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розподіл управлінських повноважень у глобальній структурі Nestlé

Орган управління	Основні функції	Тип управлінського впливу	Роль у матричній моделі
Рада директорів	Стратегія, організаційна структура, ризики	Стратегічний	Вертикальний контроль
CEO	Загальне управління групою	Інтеграційний	Координація продукт × регіон
Executive Board	Реалізація стратегії	Тактичний	Баланс глобального і локального
Комітети Ради	Контроль, ESG, аудит, винагороди	Функціональний	Поглиблений нагляд
Регіональні керівники	Операційна діяльність	Децентралізований	Локальна адаптація

Джерело: сформовано автором на основі [14, 25, 30, 35, 75]

Розмежування повноважень між Радою директорів та Виконавчим правлінням формує чітку ієрархію управління в межах функціональної логіки глобальної структури Nestlé. Рада директорів виступає найвищим органом управління, відповідальним за довгострокову стратегію, організаційну архітектуру, фінансовий контроль, систему управління ризиками та нагляд за соціально-екологічною стійкістю групи. При цьому особливістю моделі Nestlé є включення генерального директора до складу Ради директорів, що забезпечує стратегічну узгодженість між органами нагляду та виконавчим рівнем, водночас зберігаючи механізми контролю через незалежних директорів і комітети [75].

Основні рівні управління в глобальній організаційній структурі Nestlé та їх функціональне наповнення узагальнено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Інтеграція продуктової, географічної та функціональної логіки в управлінні Nestlé

Критерій	Продуктова логіка	Географічна логіка	Функціональна логіка
Об’єкт управління	Глобальні бренди та категорії	Регіональні ринки	Корпоративні функції
Рівень відповідальності	Глобальні бізнес-напрями	Регіональні менеджери	HQ та комітети
Переваги	Фокус на інновації та портфель	Локальна адаптація	Стандартизація і контроль
Обмеження	Ризик дублювання	Фрагментація управління	Низька гнучкість
Компенсаційний механізм	Матрична координація		

Джерело: сформовано автором на основі [14, 25, 30, 35, 75]

Виконавче правління, очолюване CEO, відповідає за оперативне управління бізнесом і реалізацію стратегічних рішень у продуктовому та географічному вимірах. Делегування повноважень членам Виконавчого правління здійснюється відповідно до функціональної спеціалізації, що дозволяє координувати діяльність глобально керованих бізнесів, регіональних ринків і корпоративних функцій. Таким чином, продуктова та географічна логіка

управління Nestlé реалізується переважно на виконавчому рівні, тоді як функціональна логіка домінує на рівні корпоративного центру.

Система інформаційного забезпечення та контролю між Радою директорів і Виконавчим правлінням є одним із ключових елементів ефективності глобальної організаційної структури Nestlé. Рада директорів регулярно отримує консолідовану фінансову інформацію, огляди результатів діяльності, звіти щодо інвестицій, ризиків, комплаєнсу та прогресу реалізації стратегії. Такий підхід забезпечує прозорість управлінських процесів і дозволяє Раді оперативно реагувати на зміни у глобальному бізнес-середовищі. Щорічні візити Ради директорів до ключових ринків Nestlé додатково посилюють географічний вимір управління та дозволяють безпосередньо оцінювати ефективність локальних управлінських структур [30].

Окрему роль у чинній моделі глобальної організаційної структури відіграє розгалужена система внутрішнього та зовнішнього контролю. Аудиторський комітет забезпечує нагляд за фінансовою і нефінансовою звітністю, внутрішнім контролем, комплаєнсом та управлінням ризиками, маючи прямий доступ до менеджменту, внутрішніх і зовнішніх аудиторів. Функція внутрішнього аудиту Nestlé має глобальну мережеву структуру, що охоплює корпоративний центр і вісім регіональних підрозділів, які здійснюють аудит усіх бізнес-одиниць і виробничих об’єктів у світі. Це підсилює функціональний контроль у межах географічно диверсифікованої структури [25].

Інтегрована система управління ризиками (Enterprise Risk Management) поєднує підхід «зверху вниз» і «знизу вгору», що дозволяє одночасно враховувати глобальні стратегічні ризики та локальні операційні загрози. Така система є характерною рисою матричної організаційної логіки, у межах якої стратегічні рішення формуються централізовано, а інформація та ризики агрегуються з рівня ринків, регіонів і бізнес-напрямів. Залучення зовнішніх стейкхолдерів до процесу оцінки матеріальності ризиків додатково підсилює адаптивність управлінської моделі Nestlé.

Ключові інструменти контролю, управління ризиками та інформаційної взаємодії в межах глобальної організаційної структури Nestlé узагальнено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Комітети Ради директорів Nestlé як інструменти функціонального глобального управління

Комітет	Ключова сфера відповідальності	Вплив на структуру управління
Chair's & Corporate Governance	Корпоративне управління, фінанси	Стратегічна координація
Compensation Committee	Винагороди та мотивація	Узгодження KPI та структури
Nomination Committee	Наступництво, компетенції	Стійкість управлінської моделі
Sustainability Committee	ESG, нефінансова звітність	Інтеграція сталого розвитку
Audit Committee	Аудит, ризики, контроль	Фінансова прозорість

Джерело: сформовано автором на основі [14, 25, 30, 35, 75]

У сукупності проаналізовані елементи свідчать, що чинна глобальна організаційна структура Nestlé є складною гібридною системою, у якій функціональна логіка корпоративного управління інтегрується з продуктовою та географічною організацією бізнесу. Така модель дозволяє забезпечити стратегічну цілісність, ефективний контроль і водночас достатню гнучкість для адаптації до регіональних особливостей і динаміки глобальних ринків. Саме ця багатовимірна організаційна архітектура створює передумови для стійкого розвитку Nestlé та реалізації її довгострокових стратегічних пріоритетів у глобальному масштабі.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 здійснено комплексну аналітичну оцінку розвитку глобальних організаційних структур управління Nestlé та обґрунтовано взаємозв'язок між масштабом і диверсифікацією діяльності корпорації, її фінансово-економічними результатами та конфігурацією чинної моделі корпоративного управління.

Доведено, що поєднання надзвичайно широкої міжнародної присутності, багатокатегорійного продуктового портфеля та високої складності ланцюгів створення вартості формує об’єктивну потребу у використанні комбінованих, гібридних і матричних організаційних рішень, здатних забезпечити одночасно стратегічну інтеграцію й локальну адаптацію управлінських рішень.

Фінансово-економічний аналіз підтвердив загалом високу стійкість бізнес-моделі Nestlé упродовж 2020–2024 років. Компанія демонструє здатність підтримувати значні масштаби продажів, утримувати операційну ефективність і генерувати стабільні грошові потоки навіть в умовах турбулентності, зумовленої пандемічними наслідками, інфляційним тиском та макроекономічною корекцією останніх років. Водночас встановлено, що у 2024 році проявилися ознаки переходу від фази інтенсивного зростання до фази стабілізації та підвищення ефективності: органічне зростання суттєво уповільнилося, а зниження операційного результату на тлі помірного скорочення виручки засвідчує зростання складності управління витратами й необхідність посилення координації та контролінгу в глобальному масштабі. Окремої уваги потребує тенденція зростання боргового навантаження, яка не створює негайної загрози за наявності потужних грошових потоків, але підвищує вимоги до дисципліни капіталовкладень, управління фінансовими ризиками та якості стратегічної алокації ресурсів.

Структурний аналіз глобальної діяльності Nestlé показав наявність суттєвих територіальних диспропорцій між розподілом виручки, персоналу та виробничих потужностей. Такі відмінності відображають різну продуктивність регіонів, відмінності у маржинальності, технологічній насиченості та рівні автоматизації, а також специфіку організації виробництва і збуту на різних ринках. Поряд із цим зафіксовано тенденції функціональної трансформації зайнятості та зростання продуктивності праці, що корелює з цифровізацією управлінських процесів, оптимізацією адміністративного контуру та переходом до більш гнучких форм організації роботи.

Оцінка чинної моделі глобальної організаційної структури Nestlé підтвердила її гібридний матричний характер, у межах якого інтегруються продуктова, географічна та функціональна логіка управління. Визначено, що корпоративний рівень забезпечує стратегічний нагляд, стандартизацію ключових політик, фінансовий контроль, управління ризиками та інтеграцію принципів сталого розвитку, тоді як виконавчий рівень виконує інтеграційну роль і забезпечує узгодження продуктового та регіонального контурів управління. Географічні зони, своєю чергою, реалізують механізми локальної адаптації, підвищують швидкість реакції на зміни попиту та регуляторного середовища й забезпечують операційну гнучкість у межах єдиної глобальної стратегії. Додатково встановлено, що інституційна архітектура корпоративного управління є достатньо зрілою та розвиненою, оскільки поєднує механізми незалежного контролю, розподілу повноважень, системи комітетів і інструментів внутрішнього та зовнішнього аудиту, що підсилює прозорість, підзвітність і керованість складної транснаціональної організації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ NESTLÉ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ESG-ОРІЄНТАЦІЇ

3.1. Обґрунтування необхідності трансформації організаційної структури управління Nestlé

Результати аналітичної оцінки фінансово-економічної діяльності та чинної моделі глобальної організаційної структури Nestlé, здійснені у попередньому розділі, свідчать, що корпорація загалом зберігає високий рівень фінансової стійкості, операційної ефективності та конкурентоспроможності. Водночас виявлені тенденції розвитку зовнішнього середовища та внутрішні структурні обмеження формують об’єктивну потребу у подальшій трансформації системи управління (табл. 3.1). За сучасних умов глобалізації, цифровізації та посилення нефінансових вимог ефективність управлінської моделі дедалі більше визначається не лише здатністю забезпечувати поточну стабільність, а й її адаптивністю до структурних змін у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1

Структурні обмеження чинної гібридної організаційної моделі Nestlé

Виявлене обмеження	Прояв у діяльності Nestlé	Управлінські наслідки
Уповільнення органічного зростання	Зниження темпів приросту продажів у 2024 р.	Потреба у фокусі на ефективності, а не масштабуванні
Зростання боргового навантаження	Підвищення Net debt / OCF	Посилення ролі централізованого фінансового контролю
Складність матричної координації	Подвійне підпорядкування продукт × регіон	Ризик дублювання функцій і розмитості відповідальності
Інституційна інерційність	Повільна реакція на структурні зміни	Втрата швидкості управлінських рішень

Джерело: сформовано автором на основі [14, 25, 30, 35, 75]

Узагальнені в таблиці обмеження чинної гібридної організаційної моделі Nestlé мають системний характер і відображають не окремі тимчасові труднощі,

а структурні «вузькі місця» управління транснаціональною корпорацією в умовах уповільнення глобального попиту, зростання вартості капіталу та підвищення вимог до стійкості бізнесу. По суті, йдеться про те, що модель, яка тривалий час забезпечувала баланс між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією, дедалі частіше стикається з межами керованості, оскільки зростає складність координації рішень у трьох вимірах – продуктовому, географічному та функціональному. Саме ці межі проявляються через динаміку органічного зростання, боргове навантаження, ускладнення матричних взаємодій і сповільнення організаційної реакції на зміни [14].

Уповільнення органічного зростання у 2024 році є індикатором переходу компанії від фази зростання, підтриманої інфляційним ціноутворенням і відновленням попиту, до фази, у якій ключовими джерелами результативності стають ефективність портфеля, продуктивність операцій і точність комерційних рішень. За таких умов управлінська система має працювати швидше й точніше: оперативно перерозподіляти ресурси між категоріями, прискорювати інноваційні цикли, посилювати execution у каналах збуту та одночасно утримувати витрати. Для гібридної структури, де рішення проходять через кілька «вимірів» узгодження (категорія/бренд – регіон – корпоративна функція), ризиком стає надмірна складність процесів, коли значна частина управлінської енергії витрачається на координацію, а не на створення цінності. Це логічно зумовлює потребу зміщення фокусу з масштабування на підвищення ефективності – як операційної, так і управлінської – через спрощення контурів відповідальності та підсилення центрів ухвалення портфельних рішень.

Зростання боргового навантаження, відображене через підвищення співвідношення Net debt / OCF, означає посилення чутливості фінансової стійкості до рішень щодо капіталовкладень, M&A, викупу акцій та великих програм трансформації. Коли борг збільшується швидше, ніж потенціал приросту грошового потоку, для корпорації критичним стає питання якості капітал-алокації: які бізнеси фінансувати, які активи оптимізувати, де скорочувати витрати, а де – інвестувати в технології та інновації. У такому

режимі посилюється роль централізованого фінансового контролю (HQ), оскільки децентралізовані рішення регіонів або окремих бізнес-напрямів можуть формувати різноспрямовані інвестиційні пріоритети й підвищувати загальну фінансову інерцію. Тому боргове навантаження виступає каталізатором управлінської трансформації: корпорація змушена підсилювати глобальні фінансові функції, уніфікувати критерії інвестиційної ефективності та скорочувати «розпорошення» рішень у матричній системі.

Складність матричної координації у форматі «продукт × регіон» є типовим викликом для глобальних корпорацій, але в умовах високої диверсифікації Nestlé цей виклик стає особливо відчутним. Подвійне (а інколи й потрійне) підпорядкування створює ризик дублювання функцій, коли схожі завдання виконуються паралельно на рівні категорій, зон і функцій, та ризик розмитості відповідальності, коли результати залежать від багатьох сторін, а «власник» рішення не є однозначним. Це проявляється у складності узгодження маркетингових стратегій, інноваційних пріоритетів, стандартів виробництва та ланцюгів постачання, особливо коли регіони мають різну структуру попиту, різні регуляторні вимоги й різний рівень маржинальності. У матричній системі зростає потреба в ефективних механізмах інтеграції – спільних KPI, прозорих правилах ескалації, єдиних цифрових контурах планування та контролінгу. Якщо ці механізми не посилюються, матриця може перетворюватися з інструменту гнучкості на джерело затримок і конфліктів пріоритетів. Відтак, необхідність трансформації полягає не у відмові від матричної логіки як такої, а у її «переналаштуванні» – через чіткіші центри відповідальності, спрощені контури ухвалення рішень і посилення ролі глобальних центрів експертизи [61-71].

Інституційна інерційність, тобто повільна реакція на структурні зміни та зовнішні виклики, є критичною проблемою для компаній із великим масштабом, розгалуженою мережею підприємств і усталеними процедурами. Вона проявляється у затягуванні трансформаційних ініціатив, складності перегляду процесів, надмірній регламентації та довгих циклах погодження. В умовах, коли конкурентне середовище змінюється швидко (технології, e-commerce,

персоналізоване харчування, ESG-вимоги, регуляторні обмеження, геополітика), швидкість управлінської реакції стає окремою конкурентною перевагою. Якщо організація реагує повільно, вона втрачає можливості першості в інноваціях, програє у витратній ефективності та не встигає адаптувати портфель до нових споживчих трендів. Отже, інституційна інерційність є аргументом на користь переходу до більш адаптивних структур – із коротшими ланцюгами прийняття рішень, ширшим застосуванням agile-підходів, розвитком shared services і цифрових платформ управління, які зменшують залежність від ручної бюрократичної координації.

У сукупності розглянуті обмеження показують, що трансформація організаційної структури управління Nestlé має бути спрямована на одночасне вирішення трьох взаємопов'язаних завдань: підвищення швидкості та якості управлінських рішень у портфельній і комерційній площині; посилення фінансової дисципліни й прозорості капітал-алокації в умовах зростання боргу; оптимізацію матричної взаємодії шляхом чіткого розмежування відповідальності й посилення інтеграційних механізмів. Саме це створює логічне підґрунтя для подальшого обґрунтування напрямів трансформації, які мають поєднати продуктовий фокус, регіональну адаптацію та централізований контроль ключових функцій у більш «керованій» і гнучкій конфігурації [75].

Однією з ключових передумов необхідності трансформації організаційної структури управління Nestlé є уповільнення органічного зростання, зафіксоване у 2024 році. Перехід від фази інфляційного та цінового зростання до фази стабілізації означає, що подальше підвищення фінансових результатів корпорації дедалі менше залежить від масштабування обсягів продажів і дедалі більше – від ефективності управління портфелем брендів, оптимізації витрат і швидкості стратегічних рішень. За таких умов традиційна гібридна структура, сформована для підтримки експансії та географічного розширення, потребує донастроювання з метою підвищення управлінської чіткості, зменшення інерційності та посилення відповідальності центрів прибутку.

Додатковим фактором структурного тиску є зростання боргового навантаження Nestlé Group. Хоча корпорація зберігає високу здатність генерувати грошові потоки та обслуговувати борг, поступове збільшення співвідношення чистого боргу до операційного грошового потоку підвищує значущість фінансового контролю, централізованого управління капіталовкладеннями та узгодженості інвестиційних рішень. У такому контексті організаційна структура управління має забезпечувати не лише децентралізацію операційної діяльності, а й достатній рівень централізації стратегічних фінансових функцій, що неможливо реалізувати в межах надмірно фрагментованих або слабко координованих матричних зв'язків [30].

Суттєвим обмеженням чинної гібридної моделі управління Nestlé є також зростаюча складність координації між продуктовими, географічними та функціональними вимірами управління. Поєднання глобальних продуктових бізнес-одиниць, регіональних зон відповідальності та централізованих корпоративних функцій створює багатовимірну систему підпорядкування, яка, з одного боку, забезпечує гнучкість і локальну адаптацію, а з іншого – підвищує ризик дублювання функцій, конфліктів пріоритетів і розмитості управлінської відповідальності. У період уповільнення зростання та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища такі недоліки можуть призводити до втрати швидкості ухвалення рішень і зниження стратегічної узгодженості дій на глобальному рівні (табл.3.2.).

Таблиця 3.2.

Вплив стратегічних викликів на вимоги до організаційної структури управління

Стратегічний виклик	Управлінська вимога	Необхідна структурна відповідь
Уповільнення зростання	Швидкі портфельні рішення	Посилення ролі глобальних продуктових дивізіонів
Інфляційний та валютний тиск	Контроль витрат і капіталу	Централізація фінансових функцій
Геополітичні ризики	Операційна гнучкість	Підсилення регіональної автономії
ESG-зобов'язання	Кросфункціональна інтеграція	Інституціоналізація ESG у структурі

Джерело: сформовано автором на основі [14, 25, 30, 35, 75]

Узагальнені в таблиці стратегічні виклики та відповідні управлінські вимоги відображають логіку переходу Nestlé від еволюційного вдосконалення організаційної структури до її цілеспрямованої трансформації. Кожен із наведених викликів має системний характер і безпосередньо впливає на архітектуру управління, оскільки змінює пріоритети ухвалення рішень, баланс між централізацією та децентралізацією, а також характер координації між продуктовими, регіональними та функціональними підрозділами.

Уповільнення темпів зростання, зафіксоване у фінансово-економічній динаміці корпорації, трансформує логіку стратегічного управління з орієнтації на масштабування до орієнтації на вибірковість і точність портфельних рішень. У таких умовах ключовою управлінською вимогою стає здатність швидко перерозподіляти ресурси між бізнес-категоріями, посилювати інвестиції у найбільш маржинальні та зростаючі сегменти та своєчасно оптимізувати слабкі або стагнуючі напрями. Це об’єктивно підсилює роль глобальних продуктових дивізіонів як центрів стратегічної відповідальності за розвиток категорій і брендів. Їх інституційне посилення в організаційній структурі дозволяє скоротити кількість погоджувальних рівнів, прискорити ухвалення портфельних рішень і забезпечити більш тісний зв’язок між інноваціями, маркетингом і фінансовими результатами [35].

Інфляційний та валютний тиск, характерний для останніх років, загострює проблему контролю витрат і ефективності використання капіталу. Коливання валютних курсів, зростання собівартості сировини та логістики знижують прогнозованість фінансових результатів на рівні окремих ринків і бізнес-одиниць. У таких умовах децентралізовані фінансові рішення можуть призводити до фрагментації фінансової політики та розбіжностей у підходах до інвестування і управління ліквідністю. Тому необхідною структурною відповіддю стає посилення централізації фінансових функцій, зокрема фінансового планування, контролінгу, управління ризиками та капітал-алокації. Це дозволяє забезпечити єдині стандарти фінансової дисципліни, підвищити

прозорість управлінської інформації та зменшити вплив зовнішніх макроекономічних шоків на загальну фінансову стійкість корпорації [61-69].

Геополітичні ризики, порушення глобальних ланцюгів постачання та регіональна асиметрія економічних умов висувають на перший план вимогу операційної гнучкості. Для Nestlé, яка має широку географію присутності та значну локалізацію виробництва, здатність швидко адаптувати операційні процеси до змін у регуляторному середовищі, логістиці та попиті стає критичною умовою збереження конкурентоспроможності. Це обґрунтовує необхідність підсилення регіональної автономії в межах глобальної організаційної структури. Надання регіональним підрозділам ширших повноважень щодо управління виробництвом, постачанням і комерційними рішеннями дозволяє оперативно реагувати на локальні виклики без перевантаження корпоративного центру та втрати часу на багаторівневі погодження [66].

Зростання ролі ESG-зобов'язань і нефінансових критеріїв ефективності принципово змінює підходи до корпоративного управління. Реалізація цілей зі скорочення викидів, відповідального постачання, дотримання прав людини та розвитку людського капіталу потребує інтеграції екологічних і соціальних пріоритетів у всі ключові управлінські процеси. За таких умов ESG не може залишатися лише допоміжною або консультативною функцією. Інституціоналізація ESG у структурі управління означає формалізацію відповідальності, створення кросфункціональних підрозділів і комітетів, інтеграцію ESG-KPI у систему оцінювання ефективності менеджменту та прийняття інвестиційних рішень. Це підсилює горизонтальні зв'язки між функціями та зумовлює подальший розвиток матричних елементів організаційної структури [71].

У цілому аналіз таблиці 3.2. демонструє, що стратегічні виклики, з якими стикається Nestlé, не можуть бути подолані в межах статичної або спрощеної моделі управління. Вони формують взаємопов'язані управлінські вимоги, реалізація яких можлива лише за умов цілеспрямованої трансформації організаційної структури. Така трансформація має поєднувати посилення

глобального продуктового управління, централізацію критично важливих фінансових функцій, збереження й розвиток регіональної автономії та глибоку інтеграцію ESG-принципів у всі рівні корпоративного управління.

Окремої уваги потребує зростання ролі ESG-факторів і ризик-менеджменту в системі корпоративного управління Nestlé. Реалізація амбітних цілей сталого розвитку, декарбонізації, відповідального постачання та соціальної відповідальності вимагає не точкових ініціатив, а системної інтеграції ESG-принципів у всі рівні управління. Чинна організаційна структура, попри наявність спеціалізованих комітетів і функцій, значною мірою залишається орієнтованою на класичні фінансово-операційні показники, тоді як нефінансові критерії ефективності потребують глибшого вбудовування у процеси стратегічного планування, контролінгу та мотивації менеджменту. Це об'єктивно підсилює потребу у трансформації функціональної логіки управління в напрямі більш тісної інтеграції ESG та управління ризиками (таблиця 3.3.).

Таблиця 3.3

Порівняльна оцінка чинної та адаптивної організаційної моделі Nestlé

Критерій	Чинна гібридна модель	Орієнтир трансформації
Логіка управління	Продукт × регіон × функція	Продукт × регіон + центри експертизи
Швидкість рішень	Середня	Висока
Контроль капіталу	Фрагментований	Централізований
Інтеграція ESG	Функціонально обмежена	Системно інтегрована
Гнучкість структури	Обмежена	Адаптивна

Джерело: сформовано автором на основі [14, 25, 30, 35, 75]

Подана таблиця відображає еволюційну логіку переходу організаційної структури Nestlé від чинної гібридної моделі до більш адаптивної та стратегічно орієнтованої архітектури управління. Порівняння за ключовими критеріями дозволяє чітко окреслити не лише слабкі місця наявної моделі, а й цільові параметри трансформації, що відповідають сучасним викликам глобального бізнес-середовища.

Чинна модель управління Nestlé базується на поєднанні продуктової, географічної та функціональної логіки, що забезпечує баланс між глобальною

інтеграцією та локальною адаптацією. Водночас така трикомпонентна конфігурація зумовлює підвищену складність координації та значну кількість горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків. Орієнтир трансформації передбачає збереження ключових переваг продуктової та регіональної логіки при одночасному винесенні функціональних компонентів у формат центрів експертизи. Такий підхід дозволяє зменшити навантаження на матричні лінії підпорядкування, чіткіше розмежувати відповідальність і підвищити якість управлінської спеціалізації [77].

Швидкість ухвалення управлінських рішень у чинній гібридній моделі оцінюється як середня, що є наслідком необхідності погодження рішень між кількома вимірами управління. Умови уповільнення зростання та зростання нестабільності зовнішнього середовища роблять таку швидкість недостатньою. Запропонований орієнтир трансформації спрямований на суттєве підвищення оперативності управління за рахунок скорочення ієрархічних рівнів, чіткішого розподілу повноважень і розширення мандату продуктових та регіональних лідерів у межах визначених стратегічних рамок.

Контроль капіталу в межах чинної структури має фрагментований характер, оскільки інвестиційні та фінансові рішення частково приймаються на рівні окремих бізнес-одиниць і регіонів. Такий підхід був ефективним у фазі зростання, проте в умовах підвищеного боргового навантаження та інфляційного тиску він підвищує фінансові ризики. Орієнтир трансформації передбачає централізацію контролю капіталу, зокрема через посилення ролі корпоративного центру у плануванні інвестицій, управлінні ліквідністю та оцінці ефективності капіталовкладень. Це забезпечує узгодженість фінансової політики та підвищує стійкість корпорації [90].

Інтеграція ESG у чинній гібридній моделі має переважно функціонально обмежений характер і реалізується через спеціалізовані підрозділи та комітети. Такий підхід обмежує вплив ESG-пріоритетів на щоденні управлінські рішення та операційну діяльність. Цільова модель трансформації орієнтована на системну інтеграцію ESG у всі рівні управління, включно з продуктовими стратегіями,

регіональними планами розвитку та системою оцінювання ефективності менеджменту. Це дозволяє перетворити ESG з допоміжної функції на повноцінний елемент корпоративної логіки створення вартості.

Гнучкість організаційної структури в чинній моделі є відносно обмеженою через складність матричних зв'язків і високу формалізацію процесів. В умовах швидких змін глобального середовища така обмеженість знижує адаптивність компанії. Орієнтир трансформації передбачає перехід до більш адаптивної структури, здатної швидко перебудовувати управлінські зв'язки, формувати тимчасові кросфункціональні команди та ефективно реагувати на нові стратегічні виклики [62].

Узагальнюючи, порівняльний аналіз показує, що трансформація організаційної структури Nestlé має бути спрямована не на повну відмову від гібридної моделі, а на її якісне переосмислення. Ключовими напрямами змін виступають спрощення управлінської логіки, підвищення швидкості рішень, централізація критичних фінансових функцій, глибока інтеграція ESG та зростання адаптивності структури. Саме такі параметри формують цільову модель управління, здатну забезпечити стійкий розвиток Nestlé у середньо- та довгостроковій перспективі [66].

Таким чином, необхідність трансформації організаційної структури управління Nestlé зумовлюється не кризовими явищами, а еволюційними змінами умов функціонування корпорації. Уповільнення органічного зростання, зростання боргового навантаження, ускладнення координації в межах матричної моделі та підвищення значущості ESG і ризик-менеджменту формують сукупність викликів, які не можуть бути ефективно подолані без структурних змін. За таких умов трансформація організаційної структури управління Nestlé має носити адаптивний характер і бути спрямованою не на радикальну перебудову, а на поглиблення стратегічної координації, підвищення прозорості управлінських зв'язків і зміцнення ролі глобальних центрів експертизи. Саме це створює підґрунтя для формування більш стійкої, гнучкої та ефективної

управлінської моделі, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність корпорації в умовах цифрової та глобальної економіки.

3.2. Напрями трансформації організаційної структури управління Nestlé Group в умовах глобальних викликів

В умовах уповільнення органічного зростання, підвищеної волатильності глобальних ринків і зростання вимог до ефективності капіталу традиційна матрична логіка управління, що базується на багатовимірній координації між продуктовими, географічними та функціональними підрозділами, поступово втрачає свою результативність. Для транснаціональної корпорації з високим рівнем продуктової диверсифікації, якою є Nestlé, зростає значення чіткого виділення центрів стратегічної відповідальності за створення вартості, що зумовлює необхідність посилення продуктової логіки управління [75].

Сутність запропонованого напряму трансформації полягає у переході від моделі «координації через матрицю» до продуктово-орієнтованого лідерства, за якого глобальні продуктові бізнес-дивізіони не лише узгоджують діяльність між регіонами, а й виступають повноцінними центрами відповідальності за фінансові результати, інноваційний розвиток і довгострокову конкурентоспроможність відповідних категорій. Такий підхід передбачає концентрацію стратегічних повноважень у межах продуктових дивізіонів із чітко визначеним мандатом щодо управління прибутковістю (P&L), портфелем брендів і ключовими інвестиційними рішеннями [63].

У межах трансформованої моделі глобальні продуктові дивізіони мають стати ядром інтеграції інноваційної, маркетингової та фінансової логіки управління. Це означає, що рішення щодо запуску нових продуктів, позиціонування брендів, ціноутворення та перерозподілу ресурсів між категоріями повинні ухвалюватися на продуктовому рівні з урахуванням глобальної стратегії корпорації та фінансових обмежень, а не бути результатом тривалих погоджень між регіонами й функціональними службами. Така еволюція

управлінської ролі продуктових дивізіонів дозволяє зменшити кількість рівнів узгодження та підвищити швидкість ухвалення стратегічних рішень.

Порівняльна характеристика ролі продуктових дивізіонів у чинній та цільовій моделях управління Nestlé наведена в таблиці 3.4. [38]

Таблиця 3.4

Еволюція ролі глобальних продуктових дивізіонів у системі управління Nestlé

Критерій	Чинна модель	Орієнтир трансформації
Управлінська роль	Координація між регіонами та функціями	Центр стратегічної відповідальності
Фінансова відповідальність	Часткова, розподілена	Повна відповідальність за P&L категорії
Інноваційні рішення	Узгоджуються з HQ та регіонами	Формуються на продуктовому рівні
Ціноутворення	Значною мірою регіоналізоване	Глобально кероване з локальною адаптацією
Швидкість рішень	Середня	Висока

Посилення продуктової логіки управління безпосередньо спрямоване на зменшення багаторівневого погодження, яке є типовим недоліком складних матричних структур. У чинній моделі ухвалення ключових рішень щодо розвитку категорій часто потребує погодження між продуктовими керівниками, регіональними менеджерами та функціональними підрозділами, що подовжує цикл ухвалення рішень і знижує гнучкість реагування на зміни попиту. У трансформованій моделі продуктові дивізіони отримують чітко визначений мандат, що дозволяє скоротити кількість управлінських «вузлів» і зосередити відповідальність у межах одного центру [82].

Важливим результатом такого підходу є скорочення time-to-market – часу від ідеї до виведення продукту на ринок. Для компанії з глобальним портфелем брендів швидкість комерціалізації інновацій є критичним чинником конкурентоспроможності. Коли продуктові дивізіони мають повноваження самостійно ініціювати та координувати інноваційні проєкти, інтегруючи R&D, маркетинг і фінанси, інноваційні цикли скорочуються, а відповідальність за результат стає більш персоналізованою.

Управлінські ефекти від переходу до продуктово-орієнтованого лідерства узагальнено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Управлінські ефекти посилення продуктової логіки управління Nestlé

Напрям впливу	Прояв трансформації	Очікуваний результат
Координація	Зменшення матричних погоджень	Прискорення ухвалення рішень
Інновації	Інтеграція R&D, маркетингу та фінансів	Скорочення time-to-market
Фінансова ефективність	Чітка відповідальність за P&L	Підвищення маржинальності категорій
Портфельне управління	Швидкий перерозподіл ресурсів	Фокус на зростаючих і маржинальних брендах
Управлінська відповідальність	Єдиний власник результату	Зменшення розмитості відповідальності

Перехід від “coordination-driven” до “accountability-driven” моделі управління означає принципову зміну управлінської філософії. Якщо в першому випадку ключовим завданням менеджменту є узгодження позицій різних підрозділів, то в другому – фокус переноситься на досягнення конкретних результатів із чітко визначеними показниками ефективності. Для Nestlé це означає, що продуктові керівники мають відповідати не лише за узгодженість дій, а й за фінансові, інноваційні та ринкові результати відповідних категорій у глобальному масштабі [77].

Отже, глобальні продуктові дивізіони Nestlé мають еволюціонувати від ролі координаторів до повноцінних центрів створення вартості. Саме така трансформація дозволяє підвищити швидкість і якість управлінських рішень, посилити фінансову відповідальність, зменшити інституційну інерційність і забезпечити більш ефективну реалізацію стратегії в умовах уповільнення зростання та підвищеної конкуренції на глобальних ринках.

Одним із ключових напрямів трансформації організаційної структури управління Nestlé є переосмислення балансу між централізацією фінансових функцій та децентралізацією операційної діяльності. Результати фінансово-економічного аналізу, проведеного у попередньому розділі, засвідчили зростання

боргового навантаження, підвищення чутливості фінансових результатів до валютних коливань і макроекономічних шоків, а також зростання ролі ефективної капітал-алокації в умовах уповільнення органічного зростання. За таких умов чинна гібридна модель управління, у межах якої значна частина фінансових рішень формується на рівні регіонів і бізнес-одиниць, дедалі більше потребує структурного коригування [67].

Сутність цього напряму трансформації полягає у посиленні централізації стратегічних фінансових функцій на рівні корпоративного центру за одночасного збереження регіональної автономії в операційній діяльності. Йдеться не про згортання децентралізованого управління як такого, а про чітке розмежування сфер відповідальності: стратегічні рішення щодо інвестицій, боргової політики, управління ліквідністю та фінансовими ризиками мають концентруватися на рівні HQ, тоді як регіональні підрозділи повинні зберігати гнучкість у питаннях виробництва, логістики та комерційної адаптації.

Зміна ролі фінансової функції в організаційній структурі Nestlé відображена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Еволюція фінансової логіки управління в організаційній структурі Nestlé

Критерій	Чинна модель	Орієнтир трансформації
Рівень ухвалення фінансових рішень	Регіони + бізнес-одиниці	Корпоративний центр (HQ)
Капітал-алокація	Частково децентралізована	Централізована, портфельна
Управління боргом і ліквідністю	Фрагментоване	Єдина глобальна політика
Фінансові KPI	Різні регіональні підходи	Уніфіковані глобальні метрики
Прозорість контролю	Обмежена	Висока, data-driven

Посилення централізованого фінансового управління обумовлюється передусім зростанням складності капіталовкладень і підвищенням вартості фінансових ресурсів. За умов зростання співвідношення Net debt / OCF будь-яка помилка у виборі інвестиційних пріоритетів або надмірна автономія окремих бізнес-одиниць може призвести до погіршення фінансової стійкості всієї групи.

Саме тому фінансова функція має еволюціонувати від ролі сервісного підрозділу до ролі стратегічного інтегратора, який забезпечує узгодженість інвестиційних рішень з довгостроковими цілями корпорації.

Водночас надмірна централізація фінансів без урахування регіональної специфіки може знизити гнучкість операційної діяльності та уповільнити реакцію на локальні ринкові зміни. Для Nestlé, яка працює у понад 185 країнах, регіональні відмінності у попиті, регуляторному середовищі та витратній структурі мають принципове значення. Тому трансформація має передбачати модель «централізованої стратегії – децентралізованого виконання», за якої регіони зберігають повноваження щодо операційних рішень у межах визначених фінансових рамок [62-65].

Управлінські ефекти такого балансу узагальнено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Управлінські ефекти централізації фінансів за збереження регіональної автономії

Напрям впливу	Прояв трансформації	Очікуваний ефект
Фінансова дисципліна	Єдині стандарти контролінгу	Зниження фінансових ризиків
Капітал-алокація	Портфельний підхід	Підвищення ROIC
Операційна гнучкість	Автономія регіонів	Швидка адаптація до ринків
Прозорість	Єдині цифрові фінансові контури	Data-driven управління
Стратегічна узгодженість	Контроль з боку HQ	Збалансований розвиток групи

Ключовим інструментом реалізації цього напряму трансформації є розвиток глобальних фінансових центрів експертизи (Finance Centers of Excellence), які відповідають за фінансове планування, ризик-менеджмент, контролінг і аналітику. Такі центри дозволяють не лише стандартизувати фінансові процеси, а й підвищити якість управлінських рішень завдяки використанню єдиних аналітичних платформ, прогнозних моделей і сценарного аналізу.

Централізація фінансового управління в організаційній структурі Nestlé є необхідною відповіддю на зростання боргового навантаження, інфляційний тиск

і ускладнення глобального бізнес-середовища. Водночас ефективність цієї трансформації можлива лише за умови збереження регіональної операційної автономії, яка забезпечує гнучкість, швидкість реакції та локальну адаптацію. Саме поєднання жорсткого фінансового контролю на стратегічному рівні з децентралізованим виконанням на операційному рівні формує основу для стійкої та керованої організаційної моделі Nestlé [64-67].

Зростання ролі ESG-факторів і комплексних ризиків є одним із найпотужніших драйверів трансформації глобальних організаційних структур управління транснаціональних корпорацій. Для Nestlé, яка публічно задекларувала довгострокові зобов'язання щодо досягнення кліматичної нейтральності, відповідального постачання, сталого використання ресурсів та соціальної відповідальності, ESG перестає бути допоміжним елементом корпоративної політики й перетворюється на повноцінний чинник формування управлінських рішень.

Аналіз чинної організаційної моделі показує, що ESG-функції в Nestlé вже інституційно представлені через комітети Ради директорів, спеціалізовані підрозділи та звітність, однак їх вплив на повсякденні управлінські процеси залишається переважно опосередкованим. ESG-критерії часто розглядаються як паралельний контур до фінансово-операційного управління, а не як інтегрований елемент портфельних, інвестиційних і регіональних рішень. В умовах посилення регуляторного тиску, зростання вимог інвесторів і репутаційних ризиків такий підхід стає недостатнім.

Сутність цього напряму трансформації полягає у переході від функціонально обмеженого підходу до системної інституціоналізації ESG та ризик-менеджменту в межах організаційної структури управління. Йдеться про вбудовування екологічних, соціальних і управлінських критеріїв безпосередньо у процеси стратегічного планування, капітал-алокації, оцінювання ефективності менеджменту та управління продуктовими і регіональними портфелями [64-70].

Еволюція ролі ESG в організаційній структурі Nestlé узагальнена в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Еволюція ролі ESG у системі корпоративного управління Nestlé

Критерій	Чинна модель	Орієнтир трансформації
Статус ESG	Окрема функція / комітети	Системний елемент управління
Рівень інтеграції	Корпоративний (HQ)	Корпоративний + продуктовий + регіональний
Вплив на інвестиційні рішення	Опосередкований	Прямий (ESG-screening)
ESG-KPI	Декларативні	Інтегровані в performance
Зв'язок із ризик-менеджментом	Частковий	Повна інтеграція

Посилення інституційної ролі ESG безпосередньо пов'язане з розвитком інтегрованої системи управління ризиками (Enterprise Risk Management). Для Nestlé ризики мають багатовимірний характер і охоплюють не лише фінансові та операційні аспекти, а й кліматичні, регуляторні, репутаційні, соціальні та геополітичні загрози. У межах чинної моделі ці ризики часто розглядаються фрагментовано – у розрізі окремих функцій або регіонів.

Трансформація організаційної структури має передбачати об'єднання ESG та ризик-менеджменту в єдиний управлінський контур, де нефінансові ризики оцінюються на рівні, співставному з фінансовими. Це означає, що рішення щодо запуску нових продуктів, вибору постачальників, розміщення виробничих потужностей або виходу на нові ринки мають проходити не лише фінансову, а й ESG-та ризикову експертизу [83].

Управлінські наслідки такої інтеграції подано в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Інтеграція ESG та ризик-менеджменту в організаційній структурі Nestlé

Напрям	Зміст трансформації	Управлінський ефект
Стратегічне планування	Урахування ESG-ризиків	Стійкість довгострокової стратегії
Інвестиційні рішення	ESG-фільтри капіталу	Зниження нефінансових ризиків
Продуктові портфелі	ESG-оцінка категорій	Формування «відповідного» зростання
Регіональне управління	Локальні ESG-ризики	Адаптація до регуляторних умов
Контроль і звітність	Єдина ESG-аналітика	Підвищення прозорості

Особливе значення має інтеграція ESG-показників у систему мотивації та оцінювання ефективності менеджменту. Без цього ESG-цілі залишаються декларативними та не формують реальних стимулів для управлінських команд. У цільовій моделі трансформації ESG-KPI мають бути пов’язані з фінансовими показниками, зокрема з показниками рентабельності, ефективності інвестицій та продуктивності ресурсів. Такий підхід дозволяє поєднати логіку створення економічної вартості з логікою довгострокової стійкості.

Інституціоналізація ESG та глибока інтеграція ризик-менеджменту в організаційну структуру управління Nestlé є не додатковим елементом трансформації, а її системоутворюючою складовою. Саме через ESG-призму відбувається переосмислення стратегічних пріоритетів, інвестиційних рішень і моделі відповідальності менеджменту. Вбудовування ESG та управління ризиками в усі рівні організаційної структури дозволяє Nestlé перейти від реактивного реагування на виклики до проактивного управління стійким розвитком, що є критично важливим у довгостроковій перспективі [61-64].

Проведений аналіз напрямів трансформації організаційної структури управління Nestlé дозволяє сформувати узагальнену цільову модель, яка поєднує продуктову орієнтацію, регіональну адаптивність і функціональну експертизу в єдину, більш керовану та гнучку архітектуру управління. На відміну від чинної гібридної моделі, що ґрунтується на складній трикомпонентній матриці «продукт × регіон × функція», запропонована модель спрямована на зменшення координаційної інерції, підвищення швидкості ухвалення рішень та чіткіше закріплення відповідальності за створення економічної й нефінансової вартості.

Узагальнена модель трансформованої організаційної структури Nestlé передбачає концентрацію стратегічної відповідальності за результати діяльності на рівні глобальних продуктових дивізіонів, збереження операційної автономії регіональних структур та винесення ключових функціональних напрямів у формат глобальних центрів експертизи. Така конфігурація дозволяє одночасно забезпечити портфельну дисципліну, ефективну капітал-алокацію, інтеграцію ESG та управління ризиками без надмірного ускладнення матричних зв’язків.

Узагальнення ключових елементів і характеристик цільової моделі організаційної структури управління Nestlé наведено в зведеній таблиці 3.10, яка відображає логіку перерозподілу управлінських ролей, відповідальності та координаційних механізмів у межах трансформації [38].

Таблиця 3.10

Узагальнена модель трансформованої організаційної структури управління Nestlé

Рівень / елемент структури	Ключові управлінські ролі	Домінуюча логіка управління	Очікуваний управлінський ефект
Корпоративний центр (HQ)	Формування довгострокової стратегії; капітал-алокація; фінансовий контроль; управління ризиками; ESG-нагляд; корпоративні стандарти	Функціонально-стратегічна	Підвищення фінансової дисципліни; прозорість управління; зниження стратегічних і нефінансових ризиків
Глобальні продуктові дивізіони	Повна відповідальність за P&L категорій; управління портфелем брендів; інновації; цінова політика; performance-менеджмент	Продуктова (accountability-driven)	Скорочення time-to-market; посилення відповідальності; зростання маржинальності та ефективності портфеля
Регіональні структури (зони)	Операційне управління; локальна адаптація продуктів; взаємодія з регуляторами; управління ланцюгами постачання	Географічна	Підвищення операційної гнучкості; швидка реакція на локальні ринкові та геополітичні виклики
Глобальні центри експертизи (Finance, ESG, Digital, R&D, Supply Chain)	Методологія; аналітика; цифрові платформи; стандарти; best practices; підтримка дивізіонів і регіонів	Функціонально-експертна	Зменшення дублювання функцій; підвищення якості управлінських рішень; стандартизація процесів
Механізми інтеграції	Спільні KPI; цифрові системи планування і контролінгу; обмежена матриця у критичних зонах (інновації, ESG, ризики)	Комбінована	Баланс між централізацією і децентралізацією; зниження координаційної інерції
Загальна архітектура управління	Продуктове лідерство + регіональна адаптація + експертна підтримка	Гібридна адаптивна	Підвищення керованості; зростання швидкості рішень; довгострокова стійкість бізнес-моделі

Ключовим результатом запропонованих напрямів трансформації є перехід від «coordination-driven» гібридної моделі до «accountability-driven» архітектури управління, у якій глобальні продуктові дивізіони виступають основними центрами створення вартості, а регіональні структури – гнучкими виконавчими одиницями, здатними швидко адаптувати глобальні рішення до локальних умов. Винесення функціональних напрямів у формат центрів експертизи дозволяє зберегти стандартизацію, фінансову дисципліну та методологічну єдність без надмірного ускладнення матричних зв'язків [65].

Інтеграція ESG та управління ризиками в усі рівні організаційної структури забезпечує трансформацію нефінансових пріоритетів у повноцінний елемент стратегічного управління, що підвищує стійкість бізнес-моделі Nestlé в умовах глобальної турбулентності.

3.3. Очікувані управлінські та фінансово-економічні ефекти трансформації організаційної структури Nestlé

Запропонована трансформація організаційної структури управління Nestlé має не лише інституційний, а й виразно прикладний характер, оскільки спрямована на досягнення вимірюваних управлінських і фінансово-економічних результатів. На відміну від суто формальних змін у конфігурації підпорядкування, трансформація структури розглядається як інструмент підвищення ефективності реалізації корпоративної стратегії, оптимізації використання ресурсів і посилення довгострокової стійкості бізнес-моделі корпорації (табл.3.11).

Наведені напрями трансформації організаційної структури управління Nestlé відображають ключову логіку переходу корпорації від складної координаційно-матричної моделі до більш результатоорієнтованої та керованої архітектури управління. Їх поглиблений аналіз дозволяє чітко простежити взаємозв'язок між структурними змінами, управлінською поведінкою та фінансово-економічними результатами.

Таблиця 3.11

Очікувані управлінські та фінансово-економічні ефекти трансформації організаційної структури управління Nestlé

Напрям трансформації	Ключові структурні зміни	Управлінський ефект	Очікуваний фінансово-економічний результат
Посилення продуктової логіки	Глобальні продуктові дивізіони з повною відповідальністю за P&L	Чітка відповідальність за результати, зменшення конфліктів матриці	Зростання маржинальності категорій, стабілізація органічного зростання
Спрощення матричної координації	Скорочення рівнів погодження, чіткі центри рішень	Прискорення ухвалення рішень, скорочення time-to-market	Підвищення оборотності капіталу, швидший ефект від інновацій
Централізація фінансових функцій	Посилення ролі HQ у капітал-алокації та контролінгу	Підвищення фінансової дисципліни, прозорість інвестицій	Оптимізація Net debt / OCF, зростання ROIC
Розвиток центрів експертизи	Виділення R&D, Digital, ESG, Risk як глобальних CoE	Зниження дублювання функцій, краща якість рішень	Скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності
Підсилення регіональної автономії	Делегування операційних повноважень регіонам	Гнучкість реагування на локальні ринки	Зменшення регіональних ризиків, стабільність виручки
Інституціоналізація ESG	Інтеграція ESG-KPI у performance management	Узгодження фінансових і нефінансових цілей	Зниження регуляторних і репутаційних ризиків
Цифровізація управління	Єдині ERP, BI, data-driven decision-making	Прозорість і швидкість управління	Зростання продуктивності праці, ефективність масштабування
Перехід до адаптивної моделі	Поєднання продукт × регіон + експертиза	Зменшення інституційної інерції	Підвищення довгострокової стійкості бізнес-моделі

Посилення продуктової логіки управління через формування глобальних продуктових дивізіонів із повною відповідальністю за P&L категорій означає принципову зміну ролі продуктових підрозділів у системі корпоративного

управління Nestlé. Якщо в межах чинної гібридної моделі продуктові структури значною мірою виконували координаційну функцію між регіонами та функціональними підрозділами, то у трансформованій моделі вони еволюціонують у повноцінні центри створення вартості. Концентрація відповідальності за фінансовий результат категорії в одному управлінському контурі забезпечує чіткість цілей, зменшує ефект «розмитої відповідальності» та знижує ризик конфліктів між продуктовими та регіональними інтересами. Менеджери продуктових дивізіонів отримують не лише повноваження щодо розвитку брендів і портфеля, а й пряму відповідальність за прибутковість, що стимулює більш зважені рішення щодо інновацій, ціноутворення, маркетингових інвестицій і оптимізації витрат. У фінансово-економічному вимірі це створює передумови для зростання маржинальності окремих категорій, підвищення якості портфельних рішень і стабілізації органічного зростання за рахунок концентрації ресурсів у найбільш перспективних напрямах бізнесу [61-66].

Спрощення матричної координації шляхом скорочення рівнів погодження та формування чітких центрів ухвалення рішень безпосередньо спрямоване на усунення одного з ключових недоліків чинної гібридної структури Nestlé – надмірної управлінської складності. У багатовимірній матриці, де рішення потребують узгодження між продуктовими, регіональними та функціональними підрозділами, значна частина управлінського часу витрачається на координаційні процедури, що уповільнює реакцію компанії на зміни ринку. Спрощення матричних зв’язків дозволяє скоротити ланцюги ухвалення рішень, зменшити кількість ескалацій і чітко закріпити відповідальність за кінцевий результат. Це має безпосередній управлінський ефект у вигляді прискорення ухвалення рішень і скорочення time-to-market, що є критично важливим для Nestlé в умовах зростаючої конкуренції, швидкої зміни споживчих трендів та розвитку цифрових каналів збуту. З фінансово-економічної точки зору швидша реалізація інновацій і маркетингових ініціатив забезпечує більш оперативне отримання віддачі від інвестицій, підвищує оборотність капіталу та зменшує ризик втрати ринкових можливостей через управлінські затримки.

У сукупності посилення продуктової логіки та спрощення матричної координації формують ядро трансформації організаційної структури управління Nestlé. Вони дозволяють змістити акцент із «coordination-driven» моделі, де домінує процес погодження, до «accountability-driven» моделі, орієнтованої на чітку відповідальність за результати та швидке створення економічної цінності. Такий підхід підвищує керованість глобальної корпорації, забезпечує більш тісний зв'язок між стратегічними рішеннями та фінансовими результатами й створює стійке підґрунтя для довгострокового зростання ефективності Nestlé в умовах глобальної та цифрової трансформації.

Централізація фінансових функцій у межах трансформованої організаційної структури управління Nestlé виступає логічною відповіддю на зростання боргового навантаження, ускладнення глобального фінансового середовища та підвищення вартості капіталу. Посилення ролі штаб-квартири у процесах капітал-алокації, фінансового планування та контролінгу означає перехід від фрагментованих інвестиційних рішень, що ухвалюються на рівні окремих бізнес-одиниць або регіонів, до єдиного глобального фінансового контуру. Такий підхід дозволяє уніфікувати критерії оцінки інвестиційної ефективності, забезпечити порівнянність проєктів між різними категоріями та ринками, а також посилити зв'язок між стратегічними пріоритетами корпорації й розподілом фінансових ресурсів. У результаті підвищується фінансова дисципліна, зменшується ризик надмірного інвестування у низькомаржинальні напрями, зростає прозорість інвестиційних рішень для Ради директорів і топменеджменту. У фінансово-економічному вимірі це створює передумови для оптимізації співвідношення Net debt / OCF, зниження фінансових ризиків та підвищення показників ефективності використання капіталу, зокрема ROIC, що є критично важливим для довгострокової вартості Nestlé [66-72].

Розвиток центрів експертизи (Centers of Excellence, CoE) у ключових функціональних сферах – R&D, Digital, ESG, управління ризиками – доповнює фінансову централізацію та формує інтелектуальне ядро трансформованої управлінської моделі. Виділення цих напрямів у глобальні центри експертизи

дозволяє акумулювати знання, компетенції та аналітичні ресурси на корпоративному рівні, усуваючи дублювання функцій, яке є характерним для складних матричних структур. Замість паралельної розробки схожих рішень у різних регіонах або бізнес-одиницях корпорація отримує єдині методології, стандарти та технологічні платформи, які масштабуються по всій глобальній мережі. Це підвищує якість управлінських і операційних рішень, прискорює впровадження інновацій, цифрових інструментів і ESG-практик, а також знижує транзакційні витрати на координацію. З економічної точки зору функціонування центрів експертизи сприяє скороченню операційних витрат за рахунок ефекту масштабу, зростанню продуктивності праці та підвищенню віддачі від інвестицій у нематеріальні активи, такі як знання, технології та дані.

У сукупності централізація фінансових функцій і розвиток глобальних центрів експертизи посилюють стратегічну керованість Nestlé та формують більш цілісну, прозору й ефективну систему управління. Вони забезпечують чіткий зв’язок між фінансовими ресурсами, експертними рішеннями та стратегічними цілями корпорації, що дозволяє не лише підвищувати поточну ефективність, а й створювати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі [64].

Підсилення регіональної автономії в трансформованій організаційній структурі управління Nestlé є ключовою умовою збереження операційної гнучкості в умовах зростання геополітичної фрагментації, асиметрії економічного розвитку регіонів і різноспрямованої динаміки споживчого попиту. Делегування операційних повноважень регіональним управлінським рівням означає розширення їхнього мандату у питаннях виробничого планування, управління ланцюгами постачання, комерційної політики та локальної адаптації портфеля брендів. Такий підхід дозволяє регіонам оперативно реагувати на зміни регуляторного середовища, валютні коливання, логістичні обмеження та специфіку споживчих уподобань без необхідності багаторівневого погодження з корпоративним центром. У результаті підвищується швидкість ухвалення рішень на операційному рівні, зменшується часовий лаг між виникненням ринкового

сигналу та управлінською реакцією, а також зростає відповідальність регіональних команд за фінансові результати. З фінансово-економічної точки зору підсилення регіональної автономії сприяє зменшенню регіональних ризиків, пов'язаних із перебоями постачання або локальними кризами, та забезпечує більш стабільну динаміку виручки за рахунок гнучкішого управління портфелем і витратами в кожному конкретному ринку.

Інституціоналізація ESG у системі управління Nestlé є наступним логічним кроком еволюції організаційної структури, що відображає перехід від декларативного підходу до сталого розвитку до його повноцінної інтеграції у механізми performance management. Включення ESG-KPI до системи оцінювання ефективності менеджменту означає, що екологічні, соціальні та управлінські цілі стають невід'ємною частиною управлінських рішень на рівні продуктів, регіонів і функцій. Така інтеграція дозволяє узгодити фінансові й нефінансові пріоритети, зменшити конфлікт між короткостроковими фінансовими показниками та довгостроковими цілями сталого розвитку, а також підвищити відповідальність менеджерів за досягнення комплексних результатів. Інституціоналізація ESG передбачає формалізацію відповідальності, стандартизацію підходів до нефінансової звітності, посилення внутрішнього контролю та тісну координацію між фінансовими, операційними та нефінансовими функціями. У стратегічному вимірі це сприяє зниженню регуляторних і репутаційних ризиків, підвищенню довіри з боку інвесторів і інших стейкхолдерів, а також формуванню довгострокових конкурентних переваг Nestlé на глобальних ринках, де ESG-фактори дедалі більше впливають на доступ до капіталу та споживчі рішення [65].

Цифровізація управління в межах трансформації організаційної структури Nestlé виступає фундаментальним інструментом підвищення прозорості, керованості та швидкості ухвалення управлінських рішень. Запровадження єдиних корпоративних ERP-платформ, інтегрованих BI-систем та принципів data-driven decision-making дозволяє сформувати спільний інформаційний простір для всіх рівнів управління – від корпоративного центру до продуктових

дивізіонів і регіональних підрозділів. У такій системі фінансові, операційні, комерційні та нефінансові дані агрегуються в режимі близькому до реального часу, що суттєво знижує інформаційні асиметрії між функціями та управлінськими рівнями. Це, у свою чергу, мінімізує залежність управлінських рішень від суб'єктивних оцінок і локальних інтерпретацій показників, замінюючи їх аналітично обґрунтованими сценаріями. Для Nestlé, з її складною глобальною структурою та багатоканальними ланцюгами створення вартості, цифровізація управління стає ключовим чинником зростання продуктивності праці, оскільки скорочує ручні операції, дублювання функцій і час на підготовку управлінської звітності. Крім того, єдині цифрові платформи полегшують масштабування бізнес-моделі, дозволяючи швидко тиражувати ефективні управлінські рішення, інноваційні практики та операційні стандарти між регіонами і продуктовими напрямами без втрати контролю та якості [106].

Перехід до адаптивної моделі організаційної структури, що поєднує логіку «продукт × регіон» із розвитком центрів експертизи, є стратегічною відповіддю Nestlé на проблему інституційної інерції, притаманної великим транснаціональним корпораціям. Така модель передбачає збереження чіткої відповідальності продуктових і регіональних лідерів за фінансові та операційні результати при одночасному винесенні критично важливих функцій – інновацій, цифровізації, ESG, ризик-менеджменту, фінансового контролінгу – у формат глобальних центрів експертизи. Це дозволяє зменшити складність матричних зв'язків, скоротити кількість рівнів погодження та підвищити гнучкість управлінської системи. Адаптивна структура забезпечує здатність корпорації швидко перебудовувати управлінські контури залежно від змін зовнішнього середовища, формувати тимчасові кросфункціональні команди для реалізації стратегічних ініціатив і ефективно інтегрувати нові напрями діяльності без радикальної перебудови всієї організаційної архітектури. У довгостроковій перспективі саме така адаптивність стає ключовою передумовою стійкості бізнес-моделі Nestlé, оскільки дозволяє одночасно підтримувати стратегічну

цілісність, операційну ефективність і здатність до постійного оновлення в умовах цифрової та глобальної економіки.

Висновки до розділу 3

У розділі обґрунтовано необхідність удосконалення глобальної організаційної структури управління Nestlé в умовах цифрової трансформації та посилення ESG-орієнтації. Доведено, що потреба у змінах має еволюційний характер і зумовлена поєднанням зовнішніх викликів та внутрішніх структурних обмежень чинної гібридної моделі, зокрема уповільненням органічного зростання, зростанням вартості капіталу й боргового навантаження, ускладненням матричної координації та підвищенням вимог до прозорості управління, ризик-менеджменту й інтеграції нефінансових критеріїв результативності.

Встановлено, що матрична конфігурація «продукт × регіон × функція», яка тривалий час забезпечувала баланс між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією, дедалі частіше стикається з межами керованості. Це проявляється у зростанні транзакційних витрат на погодження, ризиках дублювання функцій і розмитості відповідальності, сповільненні реакції на зміни ринку та недостатній швидкості комерціалізації інновацій. За таких умов ключовим завданням трансформації є перехід до більш результатоорієнтованої архітектури управління, у якій зменшується домінування координаційних процедур і посилюється персоніфікована відповідальність за створення вартості.

Запропонований підхід передбачає посилення продуктової логіки управління шляхом перетворення глобальних продуктових дивізіонів на повноцінні центри відповідальності за P&L категорій, портфельні рішення, інновації та цінову політику. Така зміна дозволяє скоротити багаторівневі погодження, зменшити time-to-market, підвищити якість портфельних рішень і посилити зв’язок між стратегією, маркетингом, інноваціями та фінансовими результатами. Водночас обґрунтовано необхідність спрощення матричної

координації через формування чітких центрів ухвалення рішень і оптимізацію механізмів інтеграції, що підвищує керованість корпорації та зменшує організаційну інерційність.

Доведено доцільність централізації стратегічних фінансових функцій на рівні HQ у частині капітал-алокації, контролінгу, управління ліквідністю та ризиками з метою підвищення фінансової дисципліни, прозорості інвестицій і узгодженості фінансової політики в умовах зростання боргового навантаження. При цьому наголошено, що збереження конкурентоспроможності в умовах геополітичної та регуляторної фрагментації потребує підсилення операційної автономії регіонів, яка забезпечує гнучкість реагування на локальні ринки, ланцюги постачання та споживчі тренди в межах заданих фінансових рамок.

Показано, що ESG та комплексний ризик-менеджмент мають бути інтегровані в управлінську логіку корпорації як системоутворюючий контур, а не як паралельна функція. Інституціоналізація ESG через включення ESG-KPI у performance management, формалізацію відповідальності та застосування ESG-експертизи в інвестиційних і портфельних рішеннях дозволяє узгодити фінансові й нефінансові цілі, знизити регуляторні та репутаційні ризики і зміцнити довіру ключових стейкхолдерів. Визначено, що цифровізація управління (єдині ERP/BI-платформи, data-driven decision-making) є інфраструктурною основою трансформації, оскільки забезпечує прозорість даних, швидкість прийняття рішень, стандартизацію процесів і масштабування найкращих практик у глобальній мережі компанії.

Очікувані результати трансформації мають прикладний і вимірюваний характер. У фінансово-економічному вимірі прогнозується зростання маржинальності ключових категорій, підвищення ефективності портфеля та стабілізація органічного зростання; прискорення ефекту від інновацій і підвищення оборотності капіталу; оптимізація співвідношення Net debt / OCF та зростання ROIC завдяки посиленню дисципліни капітал-алокації; скорочення операційних витрат і підвищення продуктивності через усунення дублювання функцій і розвиток центрів експертизи; зниження регуляторних і репутаційних

ризиків унаслідок інтеграції ESG; підвищення стійкості бізнес-моделі та адаптивності управлінської системи в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено комплексне теоретичне й прикладне дослідження процесів формування, розвитку та трансформації глобальних організаційних структур управління міжнародними корпораціями на прикладі Nestlé Group. Досягнуті результати дозволяють сформувати цілісне бачення еволюції управлінських моделей транснаціональних компаній в умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання ролі ESG-факторів.

У процесі дослідження поглиблено теоретичні засади формування глобальних організаційних структур управління. Узагальнено підходи до трактування сутності організаційної структури управління міжнародними корпораціями та систематизовано етапи її еволюції – від простих функціональних і дивізіональних моделей до складних гібридних і матричних конфігурацій. Доведено, що розвиток глобальних організаційних структур зумовлюється не лише зростанням масштабів діяльності компаній, а й ускладненням зовнішнього середовища, необхідністю одночасного поєднання глобальної інтеграції та локальної адаптації, а також зростанням значення нематеріальних активів, знань і цифрових технологій. Обґрунтовано, що в сучасних умовах універсальних організаційних моделей не існує, а ефективність управління визначається здатністю структури до адаптації, швидкості ухвалення рішень і чіткості розподілу відповідальності.

Аналітична оцінка діяльності Nestlé Group дозволила виявити особливості формування її глобальної організаційної структури управління та логіку її еволюції. Встановлено, що чинна гібридна модель, побудована на поєднанні продуктової, географічної та функціональної логіки, забезпечила корпорації тривалий період стабільного зростання, високої фінансової стійкості та конкурентоспроможності на глобальних ринках. Разом з тим результати фінансово-економічного аналізу та оцінка управлінської конфігурації засвідчили наявність низки системних обмежень, зокрема уповільнення органічного зростання, зростання боргового навантаження, ускладнення матричної

координації, підвищення транзакційних витрат управління та інституційної інерційності. Доведено, що ці обмеження мають структурний характер і не можуть бути усунуті без цілеспрямованої трансформації організаційної архітектури управління.

У роботі обґрунтовано, що ключовим напрямом удосконалення глобальної організаційної структури управління Nestlé є перехід від «coordination-driven» до «accountability-driven» моделі, у межах якої центрами створення вартості стають глобальні продуктові дивізіони з повною відповідальністю за фінансові результати, інноваційний розвиток і портфельні рішення. Показано, що посилення продуктової логіки управління дозволяє скоротити багаторівневі погодження, прискорити time-to-market, підвищити маржинальність категорій і якість стратегічних рішень. Одночасно доведено доцільність спрощення матричної координації та чіткого розмежування управлінської відповідальності між корпоративним центром, продуктовими дивізіонами, регіональними структурами та функціональними підрозділами.

Особливу увагу приділено ролі централізації фінансових функцій і розвитку глобальних центрів експертизи. Встановлено, що в умовах зростання вартості капіталу та боргового навантаження ефективність управління значною мірою залежить від якості капітал-алокації, прозорості фінансового контролю та уніфікації фінансових стандартів. Обґрунтовано, що поєднання централізованого фінансового управління на стратегічному рівні з децентралізованим операційним виконанням на регіональному рівні забезпечує оптимальний баланс між фінансовою дисципліною та гнучкістю. Розвиток центрів експертизи в сферах фінансів, цифровізації, ESG, R&D та ризик-менеджменту розглянуто як інструмент зменшення дублювання функцій, підвищення якості управлінських рішень і масштабування найкращих практик у глобальній мережі корпорації.

Доведено, що інтеграція ESG та ризик-менеджменту в усі рівні організаційної структури управління є необхідною умовою довгострокової стійкості бізнес-моделі Nestlé. Інституціоналізація ESG через включення нефінансових показників у систему оцінювання ефективності менеджменту та

інвестиційні рішення дозволяє узгодити фінансові й нефінансові цілі, знизити регуляторні та репутаційні ризики й підвищити довіру інвесторів і стейкхолдерів. Визначено, що цифровізація управління виступає інфраструктурною основою трансформації, оскільки забезпечує прозорість даних, швидкість ухвалення рішень і підвищення продуктивності управлінської праці.

Практична цінність результатів дослідження полягає у формуванні узагальненої моделі трансформованої глобальної організаційної структури управління Nestlé, яка поєднує продуктову орієнтацію, регіональну адаптивність і функціональну експертизу в межах більш керованої та гнучкої архітектури. Очікувані управлінські та фінансово-економічні ефекти такої трансформації включають зростання маржинальності та ефективності портфеля, підвищення оборотності капіталу, оптимізацію боргового навантаження, зниження операційних витрат, підвищення продуктивності праці та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності корпорації.

У цілому результати дослідження підтверджують, що трансформація глобальних організаційних структур управління міжнародних корпорацій має носити не радикальний, а адаптивний характер і ґрунтуватися на глибокому поєднанні стратегічної централізації та операційної децентралізації, цифрових інструментів управління та ESG-орієнтації. Отримані висновки та пропозиції можуть бути використані у практиці управління транснаціональними компаніями, а також у подальших наукових дослідженнях проблем глобального корпоративного управління.

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. Буглак, К. А., & Шевченко, Н. Ю. (2024). Оптимізація бізнес-процесу розробки організаційної структури підприємства через впровадження інформаційних технологій. https://ir.nmu.org.ua

4. Величко, Я. І., & Гетьман, О. О. (2024). Оцінка організаційної структури управління підприємством.

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

6. 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

7. Жуленко, К., & Голомша, Н. Є. (2024). Удосконалення організаційної структури підприємства. Науково-редакційна колегія: Організаційний комітет, 25.

8. Зайченко, К., & Реклізон, Ю. (2024). Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. Економіка та суспільство, (60). https://economyandsociety.in.ua

9. Карімов, Г. І., Карімов, І. К., Нужна, С. А., & Булай, О. Ю. (2024). Організаційна структура відділу ІТ закладу охорони здоров'я. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету, (2 (9)), 75-81.

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

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

12. 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.

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

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

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

16. Рябцев, В., & Чимшит, С. (2024). Організаційна структура управління центром корпоративного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку. Економіка та суспільство, (69). https://economyandsociety.in.ua

17. Світлична, А., Волкова, Н., & Дем'яненко, Н. (2024). Фактори, що впливають на вибір структури управління організації. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси», (1), 22-27.

18. Соколюк-Орел, Д. (2024). Організаційна структура та стратегічне управління ризиками на об'єктах господарювання. Наукові праці Миколаївського національного аграрного університету. https://dspace.mnau.edu.ua

19. 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.

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

21. Федосюк, Р. А., & Гусаковська, Т. О. (2024). Організаційна культура як важлива складова внутрішнього середовища підприємства. https://dspace.puet.edu.ua

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

23. 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.

24. 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.

25. Aithor. (2024, March 20). The Nestle organizational structure case study. Retrieved December 27, 2025, from https://aithor.com/essay-examples/the-nestle-organizational-structure-case-study/

26. 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.

27. 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.

28. 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.

29. 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

30. BusinessEssay. (2025, January 24). Nestlé firm's management and structure analysis. Retrieved December 27, 2025, from https://business-essay.com/nestl-firms-management-and-structure-analysis/

31. 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.

32. 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

33. 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

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

35. Cuofano, G. (2024, June 23). Nestlé organizational structure. FourWeekMBA. Retrieved December 27, 2025, from https://fourweekmba.com/nestle-organizational-structure/

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

37. 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.

38. 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/

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

40. 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.

41. 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.

42. 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.

43. 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.

44. 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

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

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

47. 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

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

49. 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.

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

51. 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

52. 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

53. 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.

54. 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

55. 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

56. 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

57. 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/

58. 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.

59. 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.

60. 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.

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

62. 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.

63. 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

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

65. Nestlé Finance International Ltd. (2025). Half-yearly financial report: Interim management report and condensed interim financial statements (January–June 2025, unaudited). https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-08/nestle-finance-international-ltd-half-yearly-financial-report-2025.pdf

66. 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

67. Nestlé Group. (2024). Annual review 2024. https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/annual-review-2024-en.pdf

68. Nestlé Group. (2024). Compensation report 2024. https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/corp-governance-compensation-financial-statements-2024-en.pdf

69. Nestlé Group. (2024). Corporate governance report 2024. https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/corp-governance-compensation-financial-statements-2024-en.pdf

70. Nestlé Group. (2024). Financial statements 2024. https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/corp-governance-compensation-financial-statements-2024-en.pdf

71. Nestlé Group. (2024). Non-financial statement 2024. https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/non-financial-statement-2024.pdf

72. Nestlé Group. (n.d.). Nestlé's Global management. Retrieved December 27, 2025, from https://www.nestle-cwa.com/en/aboutus/management/globalmanagement

73. Nestlé Group. (n.d.). Results. Retrieved December 27, 2025, from https://www.nestle.com/investors/results

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

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

76. 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

77. 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

78. 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

79. 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

80. 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

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

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

83. 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

84. 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

85. 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.

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

87. 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

88. 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

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

90. Pereira, D. (2025, July 4). Nestlé organizational structure analysis. BusinessModelAnalyst. Retrieved December 27, 2025, from https://businessmodelanalyst.com/nestle-organizational-structure-analysis/?srsltid=AfmBOor7Tx7uuFKCbiuH_VE_KzP9PKxg0OezEjJHEiR54paiYvCpOFkF

91. 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.

92. 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.

93. 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.

94. 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.

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

96. 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.

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

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

99. 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.

100. 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

101. 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.

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

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

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

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

106. 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.