

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Экономический факультет
Кафедра мировой экономики и менеджмента

Допустить к защите
Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, проф.
_____ И.В. Шевченко
(подпись)
_____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ
МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОМПАНИЯМИ

Работу выполнил _____ Я.Р. Сингатулова
(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц. _____ Л.В. Пономаренко
(подпись)

Нормоконтролер

преподаватель _____ Н.В. Хубутя
(подпись)

Краснодар
2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления международными компаниями....	6
1.1 Роль международных организаций в современных международных отношениях.....	6
1.2 Организационная структура управления международными компаниями	9
1.3 Принципы организации, формы и методы управления в международном бизнесе.....	14
1.4 Особенности организации управления в международных компаниях	19
2 Анализ и оценка управления международной компанией на примере «Nestle»	23
2.1 Общая характеристика организации Nestle	23
2.2 Анализ структуры управления в компании Nestle	31
2.3 Взаимодействие работников организации Nestle	39
2.4 Разработка рекомендаций по совершенствованию форм и методов управления в компании Nestle	41
3 Совершенствование системы управления международными компаниями	44
3.1 Проблемы и факторы успеха при развитии международного направления бизнеса	44

3.2 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию форм и методов управления международными компаниями	50
3.3	54
Целесообразность предложенных мероприятий	
Заключение.....	57
Список использованных источников.....	59

ВВЕДЕНИЕ

В настоящий момент времени происходит достаточно быстрый рост крупных международных компаний. Они выстраивают сложные организационные структуры, совершенствуют методы управления, стремятся найти баланс централизации и децентрализации. Умение координировать и контролировать рост эффективности производства занимает центральное место в менеджменте любой компании, что также является особо важным и для международной организации. Способность достичь поставленной цели – это главный стратегический ресурс любой компании. Знания, умения и навыки сотрудников, их профессиональный опыт во многом определяют возможности предприятия по использованию имеющихся у него ресурсов, а также конечные результаты его работы. Поэтому руководителю любой степени необходимо уделить особое внимание методам, формам и принципам управления структурой предприятия, грамотно использовать ее ключевые положения, рекомендации и выводы в своей практической деятельности, а также анализировать соотношения задач организаций, для того, чтобы усовершенствовать систему управления в международном бизнесе.

Во многих странах существуют свои общеправовые правила, а также экономические и культурные особенности, что, главным образом, может препятствовать в управлении трудовыми ресурсами в международных организациях. В таком случае, для них возникает необходимость придерживаться уникальной стратегии, сохраняя и поддерживая внутреннее единство и конкурентоспособность в мировых масштабах. Эффективное управление концепцией предприятия позволяет формировать стабильное конкурентное преимущество.

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью теоретических обобщений по проблеме управления деятельностью международных организаций в связи со значительным ростом числа филиалов

международных компаний, выявлением актуальных форм и методов совершенствования управления в международном бизнесе.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию форм и методов управления международными компаниями на примере организации «Nestle».

Для достижения поставленной цели потребовалось решение следующих задач:

- изучить организационное развитие международных компаний;
- раскрыть принципы организации и управления в международном бизнесе;
- определить роль и функции корпоративного центра международной организации;
- рассмотреть организацию управления и классификацию организационных структур управления международных компаний;
- дать общую характеристику международной компании «Nestle»;
- провести анализ системы управления «Nestle»;
- определить проблемы и факторы успеха в развитии международного бизнеса.

Объектом исследования является международная компания «Nestle».

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе управления международными компаниями.

Теоретико-методическую базу работы составляют труды отечественных и зарубежных ученых исследователей по проблемам деятельности крупных корпоративных структур.

Методологической базой работы послужили следующие методы: методы работы с научной информацией: поиск, систематизация и обработка информации; методы научного познания: анализ, индукция и обобщение информации.

Практическая значимость полученных результатов заключается в разработке комплекса рекомендаций по совершенствованию форм и методов

управления международной компанией, которая зависит от специфики организации, параметров кадровой политики и функций персонала, показателей уровня развития профессиональных навыков сотрудников и их социальной и коммуникативной компетентности.

Структура работы включает введение, три главы, заключение и список использованных источников.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определены задачи, объект и предмет исследования, теоретико-методологическая и информационная база.

В первой главе рассмотрены теоретические основы, включающие главные вопросы организации управления международными компаниями. Здесь раскрыты принципы организации, формы и методы управления в международном бизнесе, роль международных организаций в современных международных отношениях и классификация организационных структур управления, а также ее особенности.

Во второй главе проведено исследование международной компании «Nestle». Представлена общая характеристика предприятия, изучение его состояния и позиций на рынке, структура управления рисками, анализ структуры управления в компании, взаимодействие работников организации, а также были разработаны рекомендации по совершенствованию форм и методов управления предприятием.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию форм и методов управления международными компаниями, рассмотрены проблемы и факторы успеха при развитии международного направления бизнеса и обозначены направления совершенствования системы управления.

В заключении изложены основные выводы и результаты проведенного исследования, обеспечивающие достижение цели работы и решение поставленных задач.

1 Теоретические основы управления международными компаниями

1.1 Роль международных организаций в современных международных отношениях

В современных иностранных отношениях международные компании играют важную роль как форма сотрудничества государств и внешней политики.

Международные организации, возникшие в 19 веке, привели к интернационализации многих сторон жизни общества. В настоящий момент времени количество иностранных компаний составляет более 400 тысяч, из них 300 являются межправительственными, в центре которых находится Организация Объединенных Наций.

Обычно, определение «международные организации» используется в отношении межгосударственных (межправительственных) и неправительственных предприятий. Но между этими понятиями существуют несколько различий, отражающихся в юридической силе. Например, межгосударственная организация определяет такие признаки, как: членство государств; наличие учредительного международного договора; уважение суверенитета государств-членов. Таким образом, международной межправительственной организацией является объединение государств, сформированное на основе международного договора для достижения общих целей, которое имеет постоянные органы и действует в общих интересах государств-членов при уважении их независимости [1].

В большинстве случаев, выделяют две основные группы зарубежных компаний: международные межправительственные организации и международные неправительственные организации. Главным отличием между ними является то, что у первых существует возможность объединять государства, а у вторых возможность объединения как физических, так и юридических лиц, а также движений, ассоциаций и общественных организаций.

Международные неправительственные организации представляют собой свободные объединения граждан или предприятий из определенных стран, которые не заинтересованы в получении прибыли. Примерами таких организаций являются: Ассоциация международного права, Международный союз велосипедистов, Комитет по исследованию космического пространства, Международное оптическое общество и Социалистический интернационал [2].

Помимо международных правительственных и неправительственных организаций существуют также другие типы иностранных компаний, к примеру, такие, где государства и негосударственные предприятия являются участниками. За последние несколько лет появились такие предприятия, в которых в качестве равноправных участников выступают государства и международные компании. Кроме того, представлен еще один тип корпорации, которая имеет название квазимеждународная. Возникшие в одной стране, они занимаются активной деятельностью за границами страны, в которой появились. Примерами таких организаций являются: Фонд Конрада Аденауэра, который был создан в Германии и имеет правительства в 120 странах, Международный комитет Красного Креста, получивший специальные полномочия мирового сообщества, а именно международный мандат на проведения акций гуманитарного характера. Главная привилегия неправительственных международных организаций заключается в том, что они могут объединять физические и юридические лица, а их возникновение произошло, главным образом, не на основе межгосударственного договора. Такими предприятиями выступают: Всемирная федерация научных работников, Ассоциация международного права и так далее [3].

В последние десятилетия большое внимание уделяется проблемам реформирования Организации Объединенных Наций в целом и ее Совета Безопасности. Часто эта проблема сводится к дискуссиям об изменении состава Совета Безопасности ООН и полномочий его членов. Между тем процесс адаптации системы ООН, ее целей и принципов к меняющейся

международной обстановке никогда не прекращался. Достаточно упомянуть о фактической ликвидации системы доверия ООН или появлении международных миротворческих операций, прямо не оговоренных в Уставе ООН.

Современная система Организации Объединенных Наций построена на принципе независимого равенства государств-членов и нацелена на регулирование межгосударственных отношений. Но современные конфликты, в основном, коренятся во внутреннем социально-экономическом развитии государств. Совет Безопасности Организации Объединенных Наций обеспечивает международную безопасность и только «при выполнении его обязанностей в рамках этой ответственности» уполномочен действовать от имени всех членов ООН. Он имеет право вмешиваться во внутренние дела независимых государств, если развитие ситуации в них рассматривается большинством его членов (при единогласном голосовании его постоянных членов) как угроза миру и международной безопасности [4].

В последнее время проявилась поддерживаемая западными странами тревожная тенденция использования полномочий Совета Безопасности ООН для вмешательства во внутренние дела суверенных государств-членов ООН для смены противостоящих Западу политических режимов, особенно в Ливии и Сирии, становится все более очевидным, представляя их как угрозу миру и международной безопасности. Такие «реформаторские» действия могут нанести непоправимый ущерб авторитету Организации Объединенных Наций и подорвать способность Совета Безопасности эффективно выполнять свои функции.

Сегодня способность противодействовать глобальным проблемам и новым угрозам миру, в частности, социально-экономического характера, приобретает принципиальное значение для деятельности ООН, оказывающего огромную поддержку мировым отношениям и международной безопасности. Реформа Организации Объединённых Наций должна быть направлена на расширение этого потенциала. Важным этапом адаптации ООН к меняющейся

международной обстановке стало принятие главами государств и правительств ее стран-членов Декларации тысячелетия, а также разработка на ее основе ориентировочных целей развития тысячелетия [5].

Таким образом, развитие международного бизнеса характеризуется усилением глобализации, регионализации и неустойчивостью политической и экономической ситуацией в мире.

1.2 Организационная структура управления международными компаниями

Организационная структура управления представляет собой регламентированный набор связей между сотрудниками и подразделениями, главная цель которых заключается в достижении целей при решении управленческих задач компании. В нем различают несколько терминов, например, такие как: элементы, связи и уровни.

Элементы – это службы, группы и сотрудники, выполняющие задачу, в соответствии с принятым разделением обязанностей, трудовых и управленческих функций. Каждый элемент может поддерживать отношения через ссылки – это горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи одноуровневые и состоят в основном из согласованности элементов с разными задачами (например, штабы компании). Вертикальные связи строятся на основе подчинения нижнего уровня высшему, в связи с этим создается управленческая иерархия, в которой проявляется появление уровней управления (наиболее простые: нижний, средний и высший), большинство предприятий используют разделения на уровни, и чем больше предприятие, тем будет больше уровней [6].

Кроме того, в соответствии с управленческим разделением труда коммуникация может быть линейной и функциональной. При линейной связи решения и информация перемещаются между линейными руководителями, лицам, которые несут полную ответственность за деятельность компании, а

также за деятельность тех структурных подразделений, которыми они руководят.

Функциональные связи возникают по линии движения информации и управленческих решений по функциям управления (элементы структуры подчиняются функциональному руководителю только в его функциональной компетенции). Все виды связей поддерживают необходимое равенство и согласованность действий отдельных частей структуры, что гарантирует непрерывность процесса управления.

В структуре управления существует процесс управления (обмен информацией и принятие управленческих решений), между участниками с отдельными функциями и задачами, как правило, это означает соблюдение прав и полная ответственность за их исполнение. С точки зрения такой позиции структура управления рассматривается как форма разделения и объединения управленческой деятельности, благодаря которой осуществляется управление, направленное на достижение поставленных целей фирмы. На основании этого для создания организационной структуры управления необходимо:

- объединение всех видов деятельности по задачам, функциям и обязанностям;
- формирование рабочих групп, равных подразделений, и назначение отдельных исполнителей;
- определение полномочий по принятию решений и взаимоотношений между отделами, рабочими группами и иными лицами в отношении реализации ими своих миссий, задач и обязанностей;
- формирование каналов механизмов и коммуникаций, которые обеспечивают координацию и передачу решений по горизонтали и вертикали [7].

Также важно указать значение некоторых понятий, таких как полномочия, делегирование, ответственность и власть.

Полномочия – это ограниченное право, которое позволяет применять ресурсы компании и стремительно воздействовать на подчиненных для реализации поставленных задач. Их определяют так же, как делегированное или присущее данной должности право использовать ресурсы предприятия.

Под ответственностью понимается необходимость выполнять задачи и нести ответственность за их решение.

Делегирование – это передача полномочий и задач лицу, которое сможет взять на себя ответственность за их исполнение.

Власть трактуют как право воздействовать на поведение других людей и заставлять их работать в определенном направлении.

Для поведения сотрудников, имеющих власть и право принимать решения, характерно следующее:

- понимание стратегии и целей фирмы;
- личная ответственность за результаты труда;
- стремление к поиску путей ее роста и постоянная оценка эффективности своего труда;
- забота о привлечении необходимых ресурсов;
- развитие роли менеджера, выступающего больше как наставник и помощник [8].

Построение структуры управления организацией является важной частью общей функции управления международным бизнесом. Созданная структура, в первую очередь, обеспечивает такие условия системы, чтобы компания могла реализовать задуманное. Для этого также требуется создание организационной структуры и самой системы управления. Очень важно выстроить такую внутреннюю организационную структуру компании, которая в последующем сможет обеспечить большую чувствительность к изменениям, ценностям каждого сотрудника и научно-техническому прогрессу.

Культура, представляющая собой структуру убеждений, систему ценностей, моделей и норм поведения, сложившаяся в организации, проявляется во взаимоотношениях между работниками, с предприятием и с

внешней средой, то есть имеет непосредственное отношение к организационной структуре [9].

Структура управления и организационная структура взаимосвязаны между собой, например, организационная структура отражает предполагаемое в ней разделение труда между подразделениями, группами и отдельными лицами, а структура управления, главным образом, стремится создать механизмы координации, которые смогут обеспечить эффективное достижение общих целей и задач компании.

Систему управления в международных компаниях можно разделить на три уровня:

1) высший уровень. Он включает в себя Совет директоров (Наблюдательный совет), правление и комитеты. Распределение функций происходит следующим образом: совет директоров старается разработать общую политику, а правление пытается осуществить ее практическую реализацию. Этот уровень ориентирован на разработку стратегических направлений и задач развития, на координацию деятельности в глобальном масштабе, на принятие главных производственно-хозяйственных и технических решений.

Совет директоров избирается общим собранием акционеров. Количественный состав правления определяется уставом организации. Во главе совета стоит председатель. Правление формально избирается общим собранием акционеров, но фактически назначается и контролируется советом директоров.

Функции совета директоров:

- разработка общей стратегии и долгосрочных планов развития компании;
- определение структуры капитала, диверсификация производственных программ и распределение ресурсов;
- слияние и поглощение;
- осуществление внутренней координации всех отделов;

– контроль за уровнем принятия решений высшим руководством, оценка его управленческой деятельности.

Довольно часто на высшем уровне управления находится главный администратор, который назначается советом директоров и несет полную ответственность за текущее руководство деятельностью компании и обязан постоянно информировать его о состоянии дел в организации и наиболее важных факторов, влияющих на ее деятельность.

2) средний уровень. Он включает в себя центральные службы, такие как, службы в области организации и обслуживания производства, маркетинга, планирования и др. Этот уровень помогает обеспечить эффективность функционирования и развития предприятия за счет координации деятельности всех подразделений;

3) низовой уровень. Он включает в себя оперативно-хозяйственные подразделения, например, производственные отделы и центры стратегического управления. Этот уровень представлен производственными отделами, которые направлены на решение эффективных задач [10].



Рисунок 1 – Уровни управления в международной компании (составлено автором по материалам [10])

Таким образом, в основе формирования структуры управления компанией положена необходимость разработки модели, которая обеспечит возможность максимизации эффективности функции управления и деятельности организации в целом.

1.3 Принципы организации, формы и методы управления в международном бизнесе

Структурные особенности, организация и формы различных международных компаний могут сильно различаться. Однако существует целый спектр главных принципов, которые лежат в основе зарубежных корпораций и отличают эту форму организации мирового бизнеса от других форм:

- существование единственной иерархической структуры и единого отдела управления;
- стремление достичь общих стратегических целей и выполнения стратегически важных задач;
- корпоративная система, которая основана на принципе акционерного участия;
- бессрочный характер существования иностранных организаций [11].

В мировой экономике иностранные предприятия влияют, в первую очередь, на экономическое развитие национальной и мировой экономики в целом, а также на увеличение научного и технического прогресса, на размещение производительных сил и на совершенствование эффективности производства.

Несомненно, важна роль международных организаций и с точки зрения развития форм управления, организационных структур, систем контроля и

управления производственными, маркетинговыми, а также технологическими и кадровыми ресурсами компании [12].

При этом предполагается, что менеджмент в международном бизнесе:

- старается сохранить присутствие предприятия на мировых рынках;
- применяет мировой интегрированный бизнес-подход к поиску новых рыночных возможностей, оценке вероятных угроз бизнесу со стороны конкурентов, а также поиску нового потенциала для расширения операций (включая человеческие и финансовые ресурсы);
- сосредоточены на поиске точек соприкосновения между различными географическими рынками [13].

Соотношение форм и содержания различных моделей международного менеджмента определяется отношениями в системе «глобальное – региональное – национальное – корпоративное – индивидуальное».

На основе этого появляются общие принципы, на которых строится управление в международном бизнесе:

- разграничение моделей управления в сочетании с их стандартизацией в зависимости от соотношения локальных и глобальных условий их применения;
- акцентировать внимание на разработке и реализации стратегических конкурентных преимуществ;
- решение локальных проблем в рамках глобальных;
- взаимодействие экономических интересов через системные отношения экономического мирового сотрудничества;
- взаимодействие идеологических интересов через системные отношения политического иностранного сотрудничества [14].

В настоящее время в зарубежной экономике выделяют нижеследующие формы мирового бизнеса:

- межфирменные союзы;
- транснациональная организация;

- международная финансово-промышленная группа;
- международное стратегическое объединение;
- зарубежное совместное предприятие.

1) межфирменные союзы. Данная форма внешнеэкономической деятельности возникает на основе объединения самостоятельных частных капиталов и действует на международном уровне.

2) транснациональная организация. Существует несколько версий определения термина транснационального предприятия:

- международное предприятие, направленное на объединение ресурсов и интеллектуальных возможностей нескольких стран для реализации стратегических и собственных целей;

- предприятие, которое имеет возможность контролировать производственные подразделения и управлять ими, как минимум, в двух странах, или компания, которая способствует созданию добавочной стоимости в различных странах;

- предприятие, которое реализует прямые международные инвестиции и осуществляет контроль над деятельностью по созданию добавленной стоимости более чем в одной стране.

3) международная финансово-промышленная группа. В современное время наиболее значимой становится такая организационная форма мирового бизнеса, как международная финансово-промышленная группа, которая способствует появлению производственных и финансовых подразделений за рубежом.

Международная финансово-промышленная группа осуществляет:

- организацию новых технологических цепочек и их усовершенствование;

- повышение устойчивости хозяйственной деятельности вследствие ее диверсификации;

- формирование объединяемых структур, которые могут повысить конкурентоспособность на международном рынке;

- получение кредитных, налоговых и таможенных льгот;
- снижение затрат благодаря выходу на мировые рынки и максимизацию финансовых результатов участников.

4) международный стратегический объединение. Международный стратегический альянс является официальным соглашением о совместной деятельности между фирмами. Его участниками становятся независимые предприятия различных стран, которые осуществляют общее использование ресурсов, а также структур управления для решения поставленных задач в соответствии со своей корпоративной миссией.

Международный стратегический альянс обеспечивает:

- эффективное развитие современных товаров на рынки другой страны, благодаря которым происходит обслуживание клиентов с помощью собственной дочерней фирмы или разовой сделки;
- предоставление доступа к информационным, финансовым и технологическим источникам, а также производственно-управленческому опыту соответствующей страны, что является наиболее важным из-за сокращения жизненного цикла продукции;
- сокращение риска;
- повышение эффективности производственной деятельности;
- облегчение противостояния конкурентам.

5) международные совместные предприятия. Такая форма мирового бизнеса представляет собой международные совместные предприятия. Они формируются двумя или более независимыми компаниями с едиными целями и стратегиями в разных странах, где наблюдаются значительные различия в экономических или правовых отношениях. Зарубежные совместные организации являются независимыми юридическими лицами, а также имеют собственный совет директоров, управляются и контролируются на паритетной основе [15].

Главной целью при создании мировых совместных корпораций является эффективное применение потенциала «материнских» компаний для

получения максимального полезного эффекта, мобилизации передовых технологий и управленческого опыта в современных международных отношениях, что облегчает разработку и внедрение новых продуктов, экспорт капитала и развитие национальных рынков с помощью партнеров из других стран.

В современных условиях наиболее широко используются неакционерные методы иностранного сотрудничества, которые, главным образом, осуществляют взаимосвязь деятельности всех участников экономических процессов, что еще больше способствует развитию международного производства:

- методы управления зарубежной компанией, в которой комплекс способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления помогает добиться поставленных целей. Они определяют полный акт воздействия на объект управления. Различают экономические методы, организационно-распорядительные и социально-психологические;

- экономические методы управления представляют систему приемов и методов воздействия на дочерние организации, зарубежные филиалы иностранных компаний и исполнителей с помощью сопоставления затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, заработная плата, трансфертное ценообразование и др.);

- организационно-распорядительные методы управления – это способы прямого воздействия, которые имеют директивный и обязательный характер, основанные на власти, дисциплине, ответственности и принуждении;

- социально-психологические методы помогают воздействовать на управление сотрудниками через психологию и социологию для достижения поставленной задачи [16].



Рисунок 2 – Методы управления организацией (составлено автором по материалам [16])

Таким образом, принципы организации и методы управления занимают особую роль в международном бизнесе, стимулируя компании на успех и высокий рост эффективности производства.

1.4 Особенности организации управления в международных компаниях

Организационная структура управления международной компанией, в первую очередь, направлена на установление четких взаимосвязей между ее отдельными подразделениями, а также разделение полномочий и обязанностей между ними. Она реализует различные требования по

совершенствованию системы управления, которые выражаются в различных принципах руководства.

Организационные структуры управления зарубежными компаниями отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными условиями и факторами. К ним могут быть отнесены:

- масштабы производственной деятельности предприятия;
- ее производственный профиль (где происходит специализация на выпуске одного вида продукции или широкого ассортимента товаров некоторых отраслей);
- технология ее производства и характер выпускаемой продукции (продукция обрабатывающих добывающих отраслей, массовое производство и др.);
- международные масштабы деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей: производственных, сбытовых и др.);
- характер объединения компании (финансовая группа и концерн).

Организационная структура управления иностранным предприятием не является чем-то застывшим, она постоянно меняется и совершенствуется в соответствии с меняющимися условиями. Организационная структура управления зарубежным предприятием определяет состав ее подразделений и систему подчинения в общей управленческой иерархии [17].

Особенность системы управления международной организации также проявляется:

- в стремлении повысить конкурентоспособность своей продукции за счет использования различий в международных условиях ведения бизнеса;
- масштабном видении рыночной экономики и конкуренции, а также необходимости учета принципа безграничности;
- в анализе своих конкурентов на международных рынках и на рынках принимающих стран;

- в управлении своими операциями и активами в глобальном масштабе;
- в системах управления, которые направлены на децентрализацию деятельности;
- в интеграции всех компаний и дочерних предприятий в общую международную производственно-управленческую цепочку в соответствии с корпоративными системами принятия решений, а также инструментов сетевого менеджмента и современных информационных технологий;
- в гибкости в выборе рода деятельности, который будет способствовать адаптации к международной деятельности на мировых рынках и избегания вытеснения с него;
- управленческая структура крупных международных компаний формируется под влиянием определенных факторов. С одной стороны, это требования, обусловленные увеличением роста масштабов производственной деятельности, усилением его диверсификации и усложнением выпускаемой продукции, а также расширением территориального разъединения производства в результате интернационализации. С другой стороны, она носит на себе отпечаток исторических особенностей становления и развития конкретных предприятий [18].

Система управления иностранными предприятиями может заключаться в использовании одного из нижепредставленных способов организации своей деятельности, включая также зарубежную:

- установление независимого подразделения по внешнеэкономическим операциям. В его полномочия входит управление операциями только на зарубежном рынке. Как правило, это подразделение работает самостоятельно, и его результаты можно сравнить с другими подразделениями зарубежных организаций, которые работают только на внутреннем рынке;
- разделение деятельности по производственно-технологическим направлениям;

– классификация деятельности по функциональному признаку. В этом случае в международной компании выделяются отдельные функциональные направления: производство, сбыт, учет и др. Именно по этим функциям осуществляется централизованный контроль;

– разграничение деятельности по региональному признаку. Здесь операции, которые проводятся зарубежным предприятием, главным образом, обособляются по регионам. Такой формой организации международная компания пользуется только в том случае, когда ее операции на мировом рынке не ограничены одним регионом или страной, а достаточно равномерно распределены по всему миру;

– использование матричной организационной структуры управления. В данном случае деятельность региональных подразделений считается как деятельность отдельных структурных единиц, которые, главным образом, находятся в ответе за итоговый финансовый результат. Матричные организационные структуры наилучшим образом удовлетворяют потребности мировых компаний при реализации транснациональной стратегии [19].

Таким образом, описанные организационные структуры, а также международные стратегии используются зарубежными компаниями, чаще всего, комбинированным образом, в зависимости от распределения подразделений между странами и регионами, согласно требованиям отраслевой конкуренции.

2 Анализ и оценка управления международной компанией на примере «Nestle»

2.1 Общая характеристика организации Nestle

«Nestle» – это одна из крупнейших в мире компаний по производству продуктов питания и напитков, эксперт в области правильного питания и здорового образа жизни. Среди производителей продуктов питания «Nestle» имеет самые большие объемы инвестиций в исследования и технические разработки в мире.

Главная цель международной компании «Nestle» заключается в создании продукта высокого качества, гарантированно и неизменного в течение продолжительного времени, который полностью отвечает ожиданиям и желаниям потребителей в питании, удовольствии и качестве, которому они могут доверять.

Ключевыми факторами, определяющими конкурентоспособность предприятия, являются тщательное изучение рынка, его динамика, анализ, изучение взаимоотношений компании и потребителей, анализ конкурентов, прогнозирование рыночной конъюнктуры, реализация предложений по выпуску новых товаров, управление ассортиментом выпускаемой продукции, формирование стратегии и тактики изменения цен, установление потребительской лояльности и надбавок, а также учет расходов на маркетинг, реклама, продвижение и персональные продажи [20].

Анри Нестле был одним из первых швейцарских производителей, который создал логотип для своей фирмы. Оригинальный товарный знак «Nestle» был основан на гербе его семьи, в котором он изобразил одинокую птицу, сидящую на гнезде. Это была отсылка к фамилии, обозначающую «гнездо» на немецком языке. Анри Нестле подкорректировал герб, добавив трех молодых птиц, которых кормила мать, для того, чтобы показать визуальную связь между его именем и продуктами его предприятия, а уже в

1868 году начал использовать изображение в качестве товарного знака. В настоящее время этот логотип продолжает использоваться в продуктах международной компании «Nestle» по всему миру.



Рисунок 3 – Торговая марка международной компании «Nestle»

Логистика предприятия также совершенствуется за счет тесных связей, сотрудничества с деловыми партнерами, поставщиками, торговыми фирмами и т.д. Для этого организация использует логистические технологии и программное обеспечение SCM – «Управление цепочками поставок». Тщательное развитие логистической деятельности, подбор квалифицированного персонала и его обучение обеспечивают высокое качество всех логистических операций, способствуя увеличению прибыли и повышению конкурентоспособности компании.

Предприятие применяет несколько информационных систем: ЕМЕ и Опал (системы складского и производственного учета продукции), которые используются на каждом складе и производстве. Эти программы объединяет система оперативного учета NEZUM (разработка Nestle), которая служит для организации поставок, распределения и производства. Например, система координации цепочки поставок заключается, как правило, в разделении физических потоков на независимые периоды транспортировки и хранения, подготовке информации о фазе и состоянии потока в режиме реального времени [21].

Несомненно, за счет периодических обновлений данных систем, предприятие может постоянно совершенствовать управление все более сложными логистическими процессами и улучшать эффективность бизнеса.

Главный офис компании находится в швейцарском городе Веве. Международная организация «Nestle» имеет представительство и в России. Одной из дочерних компаний является ООО «Нестле Россия». Нестле – это компания, ориентированная на потребителя, которая стремится создавать продукты, отвечающие вкусам и желаниям потребителей в более чем 100 странах, в которых организация осуществляет свою деятельность. В настоящий момент продукцию компании «Nestle» в России представляют следующие бренды:

- кофе: nescafe;
- прочие напитки: nesquik, coffee-mate, nestea;
- шоколад и другие кондитерские изделия: nestle, kit kat, nuts, nesquik, россия-щедрая душа, бон пари и другие;
- мороженое: nestle, extreme, maxibon, 48 копеек, kit kat, nuts, ларчик, nestea, моеvenpick и так далее [22].

Зарубежная компания «Nestle» прислушивается к мнению потребителей и ведет с ними диалог через горячие линии, веб-сайты и другие средства во многих странах. Кроме того, она прилагает все усилия для того, чтобы ее продукция максимально соответствовала предпочтениям потребителей, и проводит всестороннее тестирование, чтобы убедиться, что покупатели среди огромной конкуренции, будут предпочитать товары «Nestle».

Кроме этого, предприятие владеет акциями парфюмерной, косметической и фармацевтической промышленности. «Nestle» по-прежнему привержена соблюдению всех местных законов на каждом из своих рынков. Сегодня международная компания «Nestle» является крупнейшим производителем продуктов питания в мире. В «Nestle» работает более 280 000 человек, ей принадлежат 456 фабрик и промышленных предприятий в 84 странах мира. Компания предлагает ввести несколько принципов ведения

бизнеса во всех странах, основываясь на культурных, религиозных практиках и местного законодательства:

- питание, отдых и здоровье (основная цель состоит в повышении качества жизни покупателей каждый день, везде, предлагая более здоровую пищу и напитки);

- обеспечение безопасности продукции и ее качества (компания гарантирует потребителю, что продукция является высококачественной и безопасной);

- потребительские связи (для компании очень важно, чтобы потребитель смог реализовать свое право на осознанный выбор);

- права человека в деятельности предприятия (компания полностью поддерживает Глобальный договор Организации Объединенных Наций руководящих принципов, которые представляют права человека и труд, а также стремиться обеспечить правильный пример прав человека и трудовых отношений в течение всей своей деятельности);

- личная ответственность и лидерство (предприятие заботится о том, чтобы рабочая сила состояла из компетентных и мотивированных людей, которые умеют уважать ценности компании и относиться к друг другу с достоинством и уважением);

- поставщик и взаимоотношения с клиентами (компания требовательно относится к своим поставщикам, субподрядчикам и агентам, чтобы показать честность и порядочность, таким же образом, предприятие стремится и к собственным клиентам);

- развитие сельских районов и сельское хозяйство (чтобы сделать их более экологически устойчивыми, компания старается улучшить сельскохозяйственное производство, социально-экономическое положение в производственных системах и сельских общинах) [23].

Рассмотрим сильные и слабые стороны, возможности и угрозы международной компании «Nestle»:

SWOT-анализ проводится для изучения бизнес-среды, правовых условий, сильных и слабых сторон своей компании и фирм-конкурентов, а также комплексного взаимного влияния рассматриваемых факторов.

Таблица 1 – Swot – анализ компании «Nestle» (составлено автором)

Сильные стороны	Слабые стороны
Продолжение таблицы 1	
Известный бренд	Конкуренция
Высокое качество	Социальная критика
Эффективная система разработок и исследований	Товары-заменители
Самый ценный бренд в мире	Низкая заинтересованность сотрудников в развитии компании
Маркетинговая политика	
Доверие потребителей	
Высоко диверсифицированная компания	
Возможности	Угрозы
Появление новых технологий	Компании-конкуренты
Интернет-магазины	Рост налогов
Партнерские отношения	Выход на рынок новых конкурентов и усиление позиций старых.
Ослабление позиций конкурентов	Возрастание требований к качеству продукции
Расширение рынков	Снижение курса валют.
Повышенный спрос	

Перейдем к анализу финансового состояния международной компании «Nestle». Отчет будет представлен за 2019 – 2021 годы.

Таблица 2 – Отчет о доходах, в млн.швейцарских франках [24]

Период до:	2021	2020	2019	Темп роста, %
Выручка	87088	84343	92568	94
Стоимость доходов	45468	42971	46647	97
Валовая прибыль	41620	41372	45921	91
Итого				
Операционные расходы:	75409	695547	76490	98
в т.ч.				
Административные расходы	25213	25231	28286	89
Исследования и разработки	1670	1567	1672	100
Прочие операционные расходы, всего	-193	277	-71	37
Операционные доходы	11679	14796	16078	73
Прочие доходы	-100	-120	-151	151
Чистая прибыль до налогов	10806	13922	15062	72
Отчисления на уплату налогов	2261	3365	3159	72
Чистый доход после уплаты налогов	8545	10557	11903	72
Чистая прибыль	16905	12232	12609	134

По данным в таблице можно сделать вывод, что за 3 года выручка международной компании «Nestle» снизилась на 6%. Такие показатели говорят о том, что конкурентоспособность предприятия снизилась, а также уменьшилась его доля влияния на рынке. Таким образом, это могло произойти под воздействием различных факторов, например, из-за увеличения себестоимости, кризиса или сезонного падения спроса.

Операционные расходы «Nestle» также снизились на 2%, что может свидетельствовать об увеличении прибыли компании. Но, как мы уже сказали, выручка компании также упала, как и ее доходы, которые снизились на 27%.

Все это в совокупности говорит о том, что международная компания «Nestle» с каждым годом работает все менее эффективно, и спрос на ее продукцию снижается.

Но доходы и расходы организации не являются главными показателями эффективности деятельности предприятия. Однако чистая прибыль считается одним из важнейших экономических показателей любой фирмы. В данном случае чистая прибыль увеличилась на 34%. На данный показатель влияет множество факторов, кроме доходов и расходов, например, увеличение оборачиваемости или оптимизация товарного запаса и т.д. Балансовый отчет международной компании, который представлен в таблице 3, как раз и говорит о росте этих факторов.

Таблица 3– Балансовый отчет, в млн.швейцарских франках [24]

Период до:	2021	2020	2019	Темп роста, %
Итого оборотные активы:	39257	34068	35663	110
В т.ч.				
Денежные средства				
Краткосрочные финансовые вложения	2685	2139	2884	93
Общая дебиторская задолженность	7007	3374	2794	251
Запасы		11454	12534	99
	12359	10101	9343	128
	11982			
Итого активы	139142	124028	127940	109
в т.ч.				
Основные средства	56727	53487	60167	94
Амортизация	-28382	-27647	-31405	111
Нематериальные активы	22223	20148	17824	125
Долгосрочные фин. вложения				
	14630	14599	14116	103
Кредиторская задолженность	15625	13802	14017	115
Продолжение таблицы 3				
Итого обязательства и капитал	139142	124028	127940	109
Обыкновенные акции в обращении, всего	2759,59	2816,46	2880,05	96

По итогам проведенного анализа, мы видим, что оборотные активы увеличились на 10%, это рассматривается как положительный фактор, и может свидетельствовать о росте объема производства и увеличении суммы финансовых вложений. Но в то же время увеличение объемов, запасов на 28% свидетельствует о неэффективной работе производственных или сбытовых подразделений компании.

Рост кредиторской задолженности на 15% говорит об увеличении зависимости предприятия от заемных средств и носит негативный характер.

Проведем анализ коэффициентов рентабельности и ликвидности международной компании «Nestle».

Таблица 4 – Коэффициенты рентабельности и ликвидности [24]

Период до:	2021	2020	2019
Коэффициент рентабельности активов, %	12,85	9,71	9,52
Коэффициент рентабельности собственного капитала, %	34,21	25,03	23,05
Коэффициент быстрой ликвидности	0,68	0,60	0,63
Коэффициент текущей ликвидности	0,98	0,86	0,86

По результатам, представленных в таблице, мы можем увидеть, что все коэффициенты увеличились, из этого можно сделать следующие выводы:

- компания эффективно использует свои активы, способные приносить прибыль;
- капитал, вложенный в деятельность предприятия, используется эффективно;
- компания способна нести ответственность по текущим долгам в случае возникновения непредвиденных сложностей;

– компания способна погасить краткосрочные обязательства за счет только оборотных активов.

Таким образом, по результатам Swot- анализа международной компании «Nestle» видно, что возможности и сильные стороны предприятия являются положительными факторами в производственной деятельности. При правильном подходе в использовании этих факторов, возможно добиться увеличения объемов продаж и прибыли компании, а также огромной вероятности достичь больших успехов среди конкурентов. Экономические показатели международной компании «Nestle» имеют как положительные, так и отрицательные тенденции. Таким образом, финансовое состояние фирмы является стабильным и не несет угрозы для ее существования.

2.2 Анализ структуры управления в компании Nestle

Процессы управления внутри международной компании «Nestle» происходят на основе функционального распределения. Управленческая деятельность обеспечивается функциями и подходами управления.

Одной из задач менеджеров является выбор такой организационной структуры, которая наилучшим образом будет соответствовать поставленным целям и задачам компании, позволять ей эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять усилия сотрудников и направлять их на достижение конечного результата в производственной деятельности. Для того, чтобы добиться намеченных целей, руководитель должен знать о положении и проблемах в компании, чтобы регулярно стимулировать трудовую деятельность подчиненных [25].

Поскольку существуют разные способы мотивации, руководитель обязан: во-первых, определить принципы и правила поведения, которые в значительной степени будут влиять на деятельность работника; во-вторых, создать атмосферу, способствующую мотивации сотрудников; в-третьих, напрямую взаимодействовать со своими подчиненными, потому что для

полной мотивации и полной самоотдачи он должен четко понимать, чего от него ждут.

Говоря о предприятии «Nestle», можно отметить, что компания часто проводит различные мероприятия по сближению коллектива и дополнительное обучение персонала. Чтобы планирование в организации было эффективным, необходима грамотно выстроенная система контроля.

Контроль помогает успешно функционировать организации. Без контроля совместной деятельности на предприятии начинается хаос. Благодаря функции контроля, можно выявить различные проблемы компании, а далее принять определенные меры для предотвращения кризисной ситуации в производственной деятельности. Контроль позволяет определять ошибки, выявлять сознательные и неосознанные нарушения, а также предпринимать конкретные меры до того, как они произойдут на пути к достижению цели. При этом контроль позволяет определить, какие действия на пути к цели были наиболее эффективными [26].

Коммерческая цель зарубежной организации «Nestle», ее руководства и сотрудников на всех уровнях состоит в том, чтобы производить и продавать продукцию компании для того, чтобы получить долгосрочную выгоду для потребителей, акционеров, сотрудников и экономик тех стран, в которых работает предприятие. «Nestle», должным образом, стремится быть высокопроизводительной фирмой с низкими производственными издержками.

Также важной целью иностранной компании является постоянное совершенствование качества жизни покупателей. Предприятие способно достичь такого результата благодаря производительности вкусных и полезных продуктов питания и напитков, а также придерживаясь здоровому образу жизни.

В задачи международной компании входят:

- повышение качества продукции и условий труда;

- разработка и освоение новых технологий в производственной деятельности;
- продолжение политики приобретения стратегически выгодных предприятий [27].

«Nestle» – это международная корпорация, которая в настоящее время остается популярной среди производителей продуктов питания. Месторасположение главного офиса находится в Швейцарии. Зарубежные компании, которые осуществляют операционную деятельность, полностью отвечают за увеличение или снижение прибыли и убытков. Вся организационная деятельность компании имеет сложную многоступенчатую структуру.

Общее собрание акционеров является высшим органом «Nestle». Председатель Совета директоров - Петер Брабек-Летмате, генеральный директор - Пол Булке. Совет директоров состоит из 12 человек. Иностранная компания «Nestle» предоставляет функционирующим предприятиям полную независимость в их деятельности на внешнеэкономических рынках, осуществляет корпоративную культуру, а также определяет стандарты и цели предприятия.

Маркетинговые функции в штаб-квартире организации, как правило, осуществляются в отделе производства продуктов и управления маркетинговыми услугами. Занимаются такой деятельностью сами директора продукции, они работают с местными менеджерами по продуктам для того, чтобы впоследствии иметь уникальную возможность улучшить продуктовую деятельность в мировом масштабе [28].

Далее рассмотрим организационную структуру внешнеэкономического предприятия. Для начала важно разобраться, что из себя представляет организационная структура и на что она направлена.

Организационная структура – это система руководства, которая обеспечивает эффективную деятельность предприятия, выявляет его работоспособность и определяет конкретные цели. Для того, чтобы компания

достигала лучших результатов и становилась успешнее, важно разработать правильную организационную структуру. Именно такой подход будет способствовать ясному пониманию того, в какую сторону движется фирма. Благодаря правильно выстроенной организационной структуре, руководители и подчиненные могут обсуждать и принимать решения, ставить конкретные задачи, достигать результатов и разрешать конфликты [29].

Проанализируем организационную структуру управления зарубежной компанией «Nestle», которая представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационная структура управления зарубежной компанией «Nestle» (составлено автором по материалам [29])

Рассмотрев организационную структуру международной компании «Nestle», мы понимаем, что связи между отделами линейные.

Каждое подразделение ведет себя независимо. Но работа организована таким образом, чтобы «несвоевременная работа», например, какого-либо отдела не привела к «простою» работы всей компании.

Главные функции и обязанности совета директоров компании «Nestle»:

- председатель следит за структурой управления компании и заботится о взаимоотношениях и интересах акционеров;
- исполнительный директор обеспечивает управление компанией в соответствии с основополагающими принципами;
- генеральный секретариат занимается организацией международных конференций, помогает в выполнении решений Организации Объединенных Наций и подготавливает справочную информацию по различным проблемам компании;
- отдел информационных систем осуществляет сбор и поиск данных, анализируют информацию и вырабатывают новую для решения оптимизационных задач, а также осуществляет операции и их контроль по доставке грузов на склады розничных и оптовых потребителей;
- стратегический бизнес разрабатывает план по достижению конкурентного преимущества, а также стратегических целей, учитывая возможности и потенциал компании;
- отдел контроля и финансов обеспечивают управление денежными ресурсами в целях успешного развития компании;
- техническое производство направлено на разработку конечного продукта предприятия и обслуживания торгового оборудования;
- отдел кадров занимается подбором персонала, то есть оформляет трудовые отношения [30].

Также одним из главных факторов является маркетинговая деятельность международной компании «Nestle». Рассмотрим подробно рисунок 4.

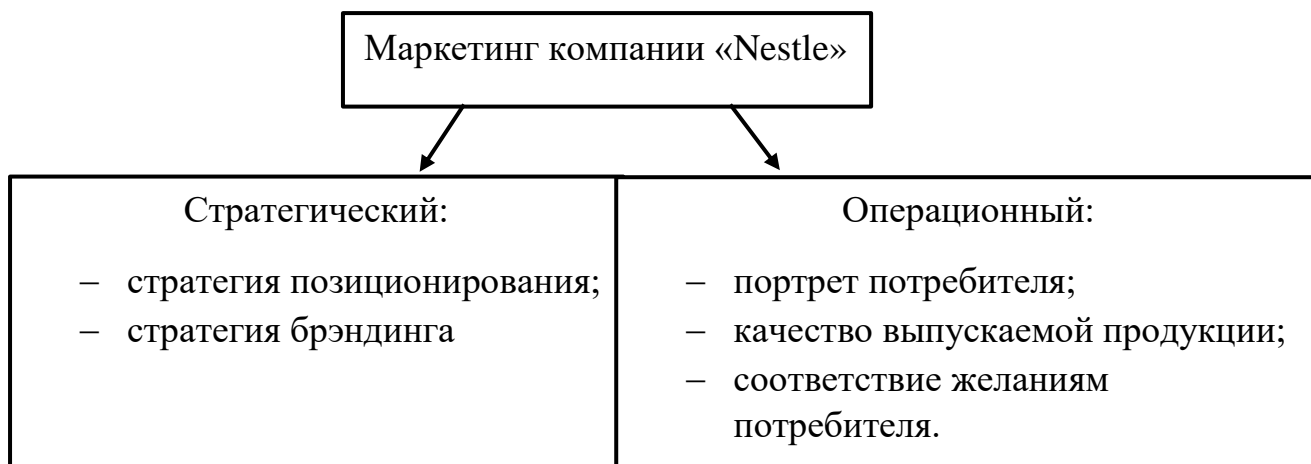


Рисунок 4 – Маркетинг компании «Nestle» (составлено автором по материалам [31])

Стратегический маркетинг:

- стратегия позиционирования: компания «Nestle» придерживается стратегии, ориентированной на управление затратами, в связи с тем, что фирма, главным образом, ориентируется на массовый рынок и большой сегмент потребителей по всему миру, выпуская продукцию в очень больших объемах. Благодаря этому она является экономичной за счет масштаба производства, имеет хорошие ценовые преимущества и высокую долю рынка в производстве различных товаров;

- стратегия брэндинга: компания «Nestle» уделяет особое внимание своим брендам, которые постоянно совершенствует. Например, с 1970-х годов основной стратегической задачей предприятия стало приобретение стратегически выгодных компаний. Транснациональная компания «Nestle» присоединилась к таким организациям, как: Findus (замороженные продукты); Libby (фруктовые соки); Alimentana S. A. (производство приправ и супов Maggi, и была переименована в Nestle Alimentana Company; Stouffer (замороженные продукты); Crosse & Blackwell (британский производитель консервированных продуктов);

Результатом успешной деятельности корпорации стало стратегическое решение руководства вывести «Nestle» за пределы пищевой промышленности,

поскольку компания стала крупнейшим акционером предприятия L'Oreal. Затем была приобретена фирма Alcon Laboratories, Inc. — американский производитель офтальмологической и фармацевтической продукции. Немного позже была приобретена компания Carnation (продукты питания), а 31 августа 2007 года Nestle S.A. завершила сделку по приобретению предприятия Gerber, известного американского производителя детского питания, благодаря которому компания Nestle стала лидирующей на рынке детского питания в США и в мире.

Стратегия компании «Nestle» заключается в долгосрочных инвестициях по всему миру. В ходе этой стратегии предприятие активно инвестирует в местное производство страны-потребителя, разрабатывая продукцию, соответствующую ее вкусам и традициям, а также использует компоненты и местное сырье. Таким образом, компания «Nestle» сочетает лидерство и международный опыт в пищевой промышленности с потребностями потребителей.

Операционный маркетинг. Одним из основных элементов операционного маркетинга является выбор целевого сегмента рынка, который реализовывается следующим образом:

– портрет потребителя: первым фактором является возраст покупателя (продукция фирмы нацелена на население любого пола, начиная от младенцев, в основном, это детское питание, и заканчивая пожилыми людьми, предпочитающие различные каши, минеральные воды и сладости); вторым фактором служит пол (в основном, такой фактор не оказывает никакого влияния на потребление продукта, но очень часто женщины, в связи с диетой, потребляют меньшее количество продукта); также одним из факторов является географический признак (обычно основу потребителей составляет городское население); и последним фактором является доход (приобрести продукцию фирмы может каждый человек среднего класса);

– качество выпускаемой продукции: компания старается поддерживать доверие покупателей, предоставляя безопасные пищевые продукты высокого качества;

– соответствие желанием потребителя: после провального примера с шоколадом KitKat, когда компания решила расширить линейку популярных шоколадных батончиков, предлагая покупателям большой выбор вкусов – от клубники со сливками до маракуйи, продажи KitKat в результате привели к резкому снижению товарооборота в Великобритании. Вскоре зарубежная компания опомнилась и отказалась от новых вкусов, возобновив продажи прежних вариантов шоколадных батончиков. В результате компания «Nestle» вывела для себя урок, что у потребителя, который испытывает эмоциональную привязанность и любовь к «знаковым» брендам, не возникает желания видеть и пробовать что-то новое от предприятия.

Маркетинговая стратегия фирмы выдерживает все кризисные колебания, например, осуществляется работа над выходом на рынок новых товаров небольшой ценовой категории (однако при этом уровень качества остается неизменным) [31].

Таким образом, в современных условиях управление маркетингом играет решающую роль в деятельности предприятия. Управление маркетингом включает в себя «планирование, анализ, контроль и реализацию программ, которые направлены на создание, поддержание и развитие выгодных отношений с целевым потребителем для достижения поставленных целей компании». В результате управление маркетингом предполагает, прежде всего, контроль спроса и управление целевыми потребителями предприятия.

Удержание лидирующих позиций на нестабильном рынке требует от фирмы достаточной подвижности. Дополняется существующий ассортимент продукции, расширяется география деятельности. Успешная маркетинговая деятельность, квалификация и профессионализм сотрудников помогают добиваться успешных результатов. А для того, чтобы достичь больших

успехов компании, важно знать своего потребителя, его потребности и желания, и предоставить ему именно то, чего он хочет по выгодной цене, опередив конкурентов.

2.3 Взаимодействие работников организации Nestle

Успешная деятельность и стабильность любого крупного предприятия во многом зависит от высокого уровня профессионализма тех, кто в нем работает. По этой причине мировая компания «Nestle» считает свой персонал самым важным конкурентным преимуществом. В офисах организации и компании «Nestle» в 81 стране мира работают более 280 000 человек. «Nestle» имеет сильную корпоративную культуру, основанную на принципах, которых должны придерживаться все сотрудники «Nestle», независимо от того, какую должность они занимают.

В «Nestle» убеждены, что ценность компании заключается в людях, которые в ней работают. Ничто не может быть достигнуто без приверженности работников и их энергии - качеств, которые делают людей, работающих в ней, главным преимуществом для компании. Они создают продукты питания, которые потребляют различные категории граждан практически во всех странах мира – от малышей до пожилых людей. Поэтому в своей работе они должны быть предельно внимательны и профессиональны, потому как именно они несут ответственность за здоровье своих потребителей и их благополучие. Компания предлагает каждому сотруднику возможность внести свой вклад в улучшение и усиление своей работы, а также в собственное развитие посредством открытого обмена информацией и активного сотрудничества. Поэтому главными направлениями в работе с персоналом являются:

- предоставление охраны труда;
- выявление степени удовлетворенности сотрудников работой в международной компании «Nestle»;

- справедливое отношение к работникам и оценка их личного вклада в успех компании;
- развитие и применение профессиональных знаний и навыков работников;
- программа продвижения молодых специалистов [32].

Умение выслушать точку зрения работника и грамотно на нее ответить является одним из принципов организации в отношении персонала. Знание и умение применить модель корпоративной культуры помогает работодателю улучшить и сделать более привлекательными условия труда для сотрудников, что впоследствии позволяет им следить за развитием рабочей атмосферы. «Nestle» ориентирована на достижение целей компании по росту и прибыли, при этом оценивая личный вклад каждого работника. На предприятии ежегодно проводится оценка эффективности работы сотрудников, которая позволяет выявить и зафиксировать достижение целей всех работников в течение года.

На совместных собраниях сотрудники и их линейные руководители имеют возможность публично обсудить итоги года, дать и получить обратную связь, а также узнать рейтинг эффективности рабочей деятельности. На основе этого рейтинга пересматривается заработная плата сотрудников. Постоянный вклад в обучение, как правило, помогает людям развивать свои профессиональные навыки и знания, повышать свой доход, а также обеспечивать «Nestle» квалифицированными кадрами.

Именно поэтому мировая организация уделяет большое совершенствованию персонала. Сотрудники международной компании «Nestle» имеют возможность участвовать в программах обучения, которые необходимы им для развития и повышения профессиональных навыков и компетенций. Программы обучения работников включают в себя курсы, проводимые тренерами «Nestle» и внешними учебными агентствами [33].

«Nestle» строго придерживается принципов честного общения с потребителями, которые отражены, как правило, в таких документах, как

«Принципы деятельности компании «Nestle» и «Принципы коммуникации с потребителями». Среди прочего, они поддерживают стремление покупателей соблюдать принципы здорового питания и физической активности, а в отношении детей санкционируют недопустимость ущемления родительских прав, вселения необоснованных надежд или обещаний невероятного успеха.

Главной частью настоящих принципов является ответственный подход к рекламе для детей, а также к общению с ними. Регламент такой рекламы включает в себя два важных положения: запрет на рекламу, которая направлена на детей до 6 лет, и ограничение на рекламную деятельность в отношении детей в возрасте от 6 до 12 лет. Для последних разрешена реклама только продуктов с ограниченным содержанием сахара, соли и жира. Международная организация «Nestle» призывает своих менеджеров и сотрудников избегать даже малейших проявлений неправомерного поведения в любой деловой операции, проводимой от имени компании. Значение «конфликт интересов» определяется каждым рынком в соответствии с действующими принципами, местными законами, а также сложившейся практикой их применения[34].

Таким образом, благодаря правильной расстановке приоритетов и формулированию принципов стратегического управления персоналом, которые понятны и одобрены работниками, сотрудники понимают и принимают основные цели и ценности предприятия. В фирме очень уважают и ценят инициативу и личный вклад каждого сотрудника в развитие компании.

2.4 Разработка рекомендаций по совершенствованию форм и методов управления в компании Nestle

Предприятие «Nestle» является, в достаточной степени, успешной компанией, но даже такой организации всегда нужно совершенствоваться и расти. В каждой компании есть система управления и многое зависит от того, как она будет построена.

Самые важные рекомендации по совершенствованию системы управления для международной компании «Nestle»:

- необходимо разработать конкретные меры эффективности управления;
- следует расширять системы найма, отбор кадров, а именно проводить мероприятия по привлечению рабочей силы;
- необходимо усовершенствовать процедуру адаптации новых работников;
- чтобы получать максимальную отдачу от персонала, важно разработать систему оценки работы сотрудников;
- необходимо улучшить систему мотивации персонала в организации;
- создать систему поощрений, которая будет нацелена на поддержку инициативы [35].

План мероприятий по улучшению маркетинговой деятельности компании «Nestle»:

- организовать и поддерживать систему маркетинговой информации в организации;
- ввести современную систему автоматизации управления;
- проводить регулярные маркетинговые исследования, в том числе исследования состояния и возможностей самой компании;
- создавать новую продукцию и совершенствовать ее выпуск с учетом результатов маркетинговых исследований, оптимизировать ассортимент в соответствии с потребностями потребителей;
- более эффективно использовать трудовые ресурсы: в периоды низкого объема товарооборота, целесообразно было бы планировать отпуска сотрудников;
- предоставлять денежные средства на постоянное повышение образовательного уровня работников;

- обеспечить руководство компании современной маркетинговой аналитической информацией;
- разработать общую стратегическую концепцию организации;
- установить и поддерживать систему внутрифирменных коммуникаций [36].

Таким образом, совершенствование маркетинговой деятельности компании повысит устойчивость «Nestle» в условиях неопределенности. Также важно заметить, что планирование играет главную роль в деятельности компании. Оно дает возможность предприятию грамотно определить будущую стратегию и успешно построить экономически эффективную деятельность. Международная организация «Nestle» показала яркий пример совершенной системы планирования. Однако у данной компании есть и свои слабые стороны, например, недостаточное знание рыночной ситуации и плохое прогнозирование кризиса.

Успех зарубежной компании «Nestle» основан на фундаментальных принципах бизнеса, которым фирма следовала с момента своего основания и по сегодняшний день. Кодекс деловой этики «Nestle» осуждает все формы коррупции и взяточничества. Кодекс поведения для поставщиков требует, чтобы партнеры исключали такие формы поведения. Работники получают определенные навыки, которые позволяют им избегать ненадлежащего поведения в будущем. Предприятие ведет бизнес, создавая ценность как для акционеров, так и для общества, только в этом случае организация может эффективно функционировать и быть успешной в долгосрочной перспективе.

Руководство определило области трудовой деятельности, которые помогают установить взаимосвязь, а также определить интересы предприятия и общества. В это случае, руководство выбрало только самые важные сферы, где организация может добиться наиболее значимых результатов на благо акционеров компании и общества. В процессе производственной деятельности фирма старается обеспечить безопасность окружающей среде и выразить заботу о будущих поколениях. Благодаря этому уже более 140 лет

международная компания «Nestle» производит продукцию только высокого качества, стараясь сохранить концепцию организации в области правильного питания и здорового образа жизни.

3 Совершенствование системы управления международными компаниями

3.1 Проблемы и факторы успеха при развитии международного направления бизнеса

Возникновение международных компаний, главным образом, связано со всеми формами национальных отношений, но прежде всего с международным движением капитала, без которого организация такой компании практически невозможна. В связи с этим факторы, влияющие на степень международного движения капитала, выступают также как факторы возникновения и развития различных форм международного бизнеса. Международный бизнес – это ведение любой деловой сделки сторонами, представляющими более чем одну страну.

Представленные операции проявляются в разнообразных формах в правительственных организациях и в отдельных компаниях. Основными формами зарубежной деятельности являются: международная торговля продукцией и услугами, совместные предприятия, ведение бизнеса по лицензии и франшизе, а также транснациональные компании. Совершенствование бизнеса на мировом уровне может предоставить новые возможности для экономического роста и получения прибыли [37].

Однако вести бизнес на международном уровне далеко не просто: существуют большие риски и проблемы, связанные с выходом на международный уровень:

– культурный вопрос. Для того, чтобы предприятие успешно функционировало, оно должно уделить особое внимание корпоративной культуре. Долгосрочная перспектива организации заключается в стремлении туда, куда двигаются рыночные возможности. Субъективные взгляды на культуру оставляют компанию на локальном уровне;

– издержки. Конкуренция требует качественной продукции и конкурентоспособных цен. Если цены являются завышенными, то рынок отказывается от товара.

– конкуренция в принимающей стране. Если на рынок страны выходят лучшие компании мира, конкуренция усиливается и в результате некоторые региональные компании вынуждены прекращать свою деятельность. Это представляет опасность для многих стран, поэтому власти используют протекционистские меры для защиты местного бизнеса. Однако государственный контроль является проблемой для иностранного бизнеса. Государство возводит барьеры для внешних производителей и продавцов с помощью торговых защитных мер. Торговые барьеры могут быть реализованы напрямую, то есть путем введения высоких таможенных пошлин. Непрямыми барьерами являются процедуры лицензирования, система квот, проверка и рутинная документарная работа;

– национализация. Из-за идеологических разногласий некоторые страны не торгуют и запрещают вести дела на своей территории со странами, с которыми у них нет дружественных отношений;

– войны и терроризм. Политическая нестабильность и различные войны препятствуют развитию бизнеса;

– близорукость менеджмента. Определенные программы управления упускают огромные возможности для мирового бизнеса за пределами национальных границ. Компании не хотят выходить за пределы своей территории. Если предприятие не привыкнет к местным условиям принимающей страны, оно не выживет;

– наличие внутренних факторов: правительство или социальные ограничения в торговых операциях и промышленности могут повлиять на выход предприятия на мировой уровень;

– иностранная рабочая сила. Организациям выгодно использовать иностранных работников или перемещать производство за границу. Это может сократить расходы за счет более низкой заработной платы. Однако есть и

риски: уровень и квалификация иногда не соответствуют требованиям, есть риск нелегальной работы и эксплуатации.

– вопросы экологической безопасности. Предприятия обязаны вести свой бизнес в соответствии с экологическими стандартами и принципами устойчивого развития. Однако некоторые компании пренебрегают этими требованиями и наносят ущерб окружающей среде [38].

Выделим главные проблемы международного бизнеса:

– политическая и экономическая ситуация и их нестабильность;

– изменения валютных курсов. Если обменный курс внутри страны падает, то экспортерам выгодно вывозить товары за границу. Если валютный курс внутри страны растет, то импортерам выгодно ввозить иностранную продукцию из-за границы;

– недостаточное обеспечение защиты интеллектуальной собственности в разных странах;

– международное налоговое законодательство, сборы и таможенные пошлины[39].

Теперь рассмотрим факторы развития международного бизнеса. К успеху компаний на международном рынке относятся следующие факторы:

– доступ к уникальным ресурсам. Доступ к интернационализации различных предприятий вызвана именно желанием получить доступ к ресурсам (человеческим, природным и т.д.), которые или не существуют в их странах базирования, или стоят там дороже, чем за границей;

– расширение сбыта продукции. С одной стороны, расширение продаж может спровоцировать рост прибыли, потому как для любой коммерческой компании это является обычным стремлением. С другой стороны, рост прибыли может отойти на второй план, если основное внимание в данный момент уделяется расширению или сохранению доли предприятия на рынке.

– повышение эффективности деятельности на основе использования региональных различий. Как правило, именно здесь существует несколько

направлений. Первое из них связано с тем, что спрос на различные услуги и товары, такие как, продукты питания, ремонтные работы, строительные материалы, одежда и т.д., имеет ярко-выраженный сезонный характер, что обуславливает серьезную неравномерность в поступлении выручки. Но для того, чтобы преодолеть это неприятное событие, существует два пути: в первом случае, это продуктовая диверсификация (разнообразие), то есть ассортимент продукции формируется таким образом, чтобы уменьшение спроса на одни товары компенсировалось одновременным увеличением спроса на другие; а во-втором случае, это региональная диверсификация, то есть важно вывести продукцию на разные рынки таким образом, чтобы уменьшение спроса на одних рынках компенсировалось одновременным увеличением роста на других;

– использование различий в экономическом состоянии разных стран. Как представлено в таблице 5, все возможные комбинации международной и локальной ситуаций, кроме глобального кризиса, способствуют определенным направлениям международного бизнеса. Противопоставление роста стагнации не является обязательным, важно, чтобы разница в динамике роста была значительной;

Таблица 5 – Влияние экономической ситуации на международный бизнес [40]

1. Импорт ввоз капитала	2. Импорт и экспорт ввоз и вывоз капитала	Рост
3. Экспорт вывоз капитала	1. Минимизация международного бизнеса	Стагнация
Локальный масштаб	Глобальный масштаб	

Конечно, положительное влияние локального экономического роста на импорт (квадрант 1) не означает угнетения экспорта, но тем не менее именно для импорта в таких условиях представляются особо благоприятные

предпосылки. Аналогичные условия возникают и для экспорта, а также для разнонаправленных инвестиционных потоков при росте мировой экономики (квадрант 2). Приоритет экспорта в условиях локальной стагнации (квадрант 3) определенно связан с падением импорта из-за снижения как потребительского, так и производственного спроса, но, когда кризис приобретает мировой характер, сворачиваются все виды международного бизнеса (квадрант 4) [40].

- разница в политико-правовой среде разных стран. В частности, налоговая ситуация, судебная система, политическая стабильность и отношение к частной собственности. Отрицательно положение по одному из них в результате может сказаться негативно, прежде всего, на прямых инвестициях, причем как на иностранных, так и на отечественных;

- минимизация рисков, которые могут возникнуть из-за привязки деятельности предприятия с одной страной. Интернационализация бизнеса снижает такой риск, хотя непосредственный экономический эффект может быть даже отрицательным. В этом случае есть своего рода страховка: фирма несет относительно небольшие дополнительные расходы, чтобы не получить неприемлемый ущерб при неблагоприятных обстоятельствах.

- состояние и степень развития мировой инфраструктуры, а также инфраструктуры в отдельных странах. Здесь, как правило, наблюдается прямая зависимость, например, активное развитие рыночной, производственной и социальной инфраструктуры, особенно в мировых масштабах, стимулирование развития зарубежного бизнеса, а также других форм международных экономических отношений. Страны с высокоразвитой инфраструктурой более привлекательны и доступны для международных компаний и процессов их формирования, а слабое развитие инфраструктуры между отдельными странами или регионами тормозит эти процессы. Именно поэтому современное развитие многих крупнейших иностранных организаций позволяет активно формировать свою собственную инфраструктуру;

– уровень и темпы инфляции в мировой экономике. При прочих равных условиях высокая международная инфляция обычно сдерживает развитие национального бизнеса, но в то же время капиталы корпораций могут перемещаться в страны, где уровень инфляции ниже мирового, и на этой основе стимулируется развитие национального бизнеса;

– степень развития и надёжности кредитно-финансовой системы страны. Высокая степень надёжности и совершенствования кредитно-финансовой системы обычно стимулирует и активизирует развитие как внутреннего, так и международного бизнеса;

– наличие различных барьеров на пути к мировому бизнесу, например, таких, как различие в разных странах валют, культур, языков, юридических норм и правил, а также существования определенных требований следовать конкретным нормам и правилам как со стороны зарубежных стран, так и со стороны международных организаций. Все эти факторы влекут за собой трудности в управлении процессами организации и мировым бизнесом;

– международное разделение труда, которое поспособствовало развитию национальной экономики, а также других форм внешнеэкономических и других отношений, включая иностранный бизнес [41].

Таким образом, при управлении мировым бизнесом важно учитывать множество факторов, которые способны повлиять на деятельность компании и помешать развитию международного бизнеса. Во избежание негативных последствий вышеперечисленных факторов, необходимо проводить на предприятии постоянный анализ, вести статистику, регулярно работать с информацией и принимать меры по предотвращению нежелательного воздействия международных факторов. Масштабным организациям рекомендуется создать отдел внешних связей, который будет выполнять осуществлять эту деятельность. Также важно постоянно проводить анализ и быть в курсе событий, а также учитывать свои возможности при выходе на

мировой рынок. Главное понимать, что внешнеэкономические рынки предлагают огромный потенциал для бизнеса, однако стоит осуществлять действия и подчинять их внешним воздействиям для того, чтобы извлекать выгоду от участия в национальной экономической системе.

3.2 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию форм и методов управления международными компаниями

В различных международных компаниях процесс управления осуществляется при использовании всевозможных методов, способов и форм, которые способствуют эффективному налаживанию при выполнении разнообразных операций и функций, способствующих принятию решений. Как правило, они представляют определенные методы управления. Метод управления представляет собой комплекс приемов, способов и средств, которые воздействуют на управляемый объект.

Система успешного управления международным бизнесом в большинстве случаев связано с внедрением прогрессивных форм управления, которые предполагают следующее:

- эффективное взаимодействие с внешними условиями, а также нацеленность производства на удовлетворенность общих потребностей и ценностные ориентиры потребителя в его взаимоотношениях с производителем;
- внедрение достижений научно-технического прогресса, улучшение заинтересованности трудового персонала в повышении качества продукции и уменьшении затрат на ее производство;
- создание условий для проявления активности и инициативы сотрудников в процессе принятия решений производственных вопросов [42].

Существует 2 самых важных пути совершенствования хозяйственной системы управления на уровне предприятия:

1. Организационно-экономический. Он предполагает точное регламентирование функций и ответственности сотрудников, а также организацию различных условий для заинтересованности каждого представителя компании в качественной и устойчивой деятельности производства.

2. Автоматизация управления. Такой путь заключается, как правило, в совокупном использовании экономико-математических средств и методов вычислительной техники в развитии управления. Все это позволяет эффективно перерабатывать управленческую информацию и лучшим образом координировать происходящие производственные процессы. Внедрение автоматизации управления способствует освобождению человека от монотонной работы, а иногда и исключить ошибки, которые может допустить человек в процессе переработки и подготовки информации. Путь автоматизации основан на логическом продолжении организационно-экономического пути. Такие критерии как: оперативность, эффективность и оптимальность применяются для общей оценки качества управления. В таблице 6 представлены варианты разработки и внедрения систем автоматизации, рассмотрим их положительные и отрицательные стороны [43].

Таблица 6 – Варианты разработки и внедрения систем автоматизации [43]

№	Вариант	Плюсы	Минусы
1	Разработка системы собственными ресурсами	Позволяет изменять и масштабировать систему в любой момент времени.	Требует крупных затрат на поддержку и разработку.
2	Использование прототипов	Довольно гибкий вариант. Не сильно распространены в настоящее время.	Использование прототипов сторонней тематики может обернуться непониманием специалистов терминологии системы.

3	Использование стороннего разработчика	Позволяет создать гибкую систему управления.	Затраты на разработку и поддержку сильно превышают использование прототипов или готовой системы.
4	Приобретение готовой системы	Позволяет сэкономить средства на разработку. Предусматривает ряд функционала, приобретающего важность в процессе эксплуатации.	нет

Из представленной таблицы видно, что всего существует четыре варианта разработки и внедрения автоматизированных систем, такие как: разработка системы собственными ресурсами, использование прототипов, использование стороннего разработчика и приобретение готовой системы.

Эффективность управления устанавливается результатами производства, где одним из важных показателей является величина прибыли. Особое внимание акцентируется на уменьшении уровня колебаний совокупной прибыли компании. Для успешной деятельности международной организации необходимы внутренняя гармония и быстрая адаптация к внешней среде. Особо важным является то, чтобы каждый сотрудник ясно знал свои обязанности и выполнял их полностью, укладываясь в определённый срок. Но большое стремление и тщательное выполнение тем или иным сотрудником служебно-должностных обязанностей создает ему репутацию формалиста. Обычно, с такими работниками возникают трудности в совместной деятельности и представляются огромные сложности о чем-либо договориться. Однако и сам сотрудник подвергается к психической напряженности и недоумению. Такая противоречивость появляется потому, что каждое предприятие не может эффективно функционировать, а тем более совершенствоваться, если действия работника строго регламентированы и контролируются. Управление характеризуется поддержанием предприятия в

состоянии подвижного равновесия. А строгое регулирование и жесткое исполнение ограничивает, как правило, всю подвижность. Поэтому в любой компании важно предусматривать совмещение дисциплины с умеренной свободой поведения и инициативой, а подчинение с относительной независимостью [44].

В деятельности управления она, как правило, формируется индивидуальными качествами руководителя, его возможностью предвидеть различные последствия, а также его способностью к анализу критических ситуаций. Действительной мерой, независимой от человеческих слабостей, являются дела и интересы. Таким образом для того, чтобы предприятие функционировало эффективно, необходимы разработанные и усовершенствованные методы управления. Сущность развития состоит в том, что любой руководитель компании должен быть заинтересован в каждом сотруднике и в его личном интересе. Это может быть достигнуто разными способами: повышением морального климата в коллективе, переквалификации кадров, материальном стимулировании и в социальном успехе, например, моральной настрой, помощь семье и т.д.

Возможности системы управления промышленным предприятием на современном этапе непосредственно связаны с изменением стратегических целей в их деятельности. Главными экономическими целями компании в рыночных условиях являются совершенствования эффективности производства, повышение прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей персонала. При этом же увеличивается влияние фактора хозяйственного риска, возникают преимущества свободного ценообразования, возможности самостоятельного выбора потребителей и поставщиков. Вместе с этим с государства снимается ответственность за предоставление предприятию материала и сырья, за сбыт его продукции и за уровень его заработной платы [45].

Отличительной чертой функционирующих сегодня международных компаний является то, что они совершенствуются в постоянно меняющихся

экономических условиях. При рыночной и плановой экономике существует умеренная экологическая стабильность. В данном случае, она предусматривает положения других участников ведения бизнеса и правил, от которых зависит выживание. В ситуации с плановой экономикой организация может полагаться на то, что ее партнеры не обанкротятся. А в рыночной экономике компании разоряются и возникают новые, но количество такого рода компаний в отдельно взятой отрасли за конкретный период времени относительно невелико по сравнению с масштабами всей отрасли в целом. Таким образом, в обоих случаях с позиции краткосрочных решений, принимаемых организацией, структура отрасли может считаться сравнительно стабильной.

3.3 Целесообразность предложенных мероприятий

В предыдущем параграфе были представлены два основных пути совершенствования форм и методов управления международной компанией. Рассмотрим целесообразность каждого пути подробнее.

1) автоматизация процессов управления.

Существует три главных критерия оценки целесообразности инвестирования в автоматизированные системы управления международными компаниями:

- повышение конкурентоспособности;
- увеличение производительности труда;
- максимальное использование доступных ресурсов предприятия.

Благодаря компьютерным технологиям предоставляется возможность выполнять и решать многие задачи современного маркетинга и менеджмента более совершенными средствами. Важность и роль автоматизированных систем управления в успешности международных компаний в современных условиях многими недооценивается. Автоматизация прочно вошла в

повседневную жизнь международных организаций, и важно понимать, что это инструмент получения, организации, накопления и анализа информации.

Выделим возможности системы управления международными компаниями:

- оперативный контроль и управление деятельностью организации в реальном масштабе времени. В большинстве случаев, такой возможностью можно воспользоваться из любой точки мира, где есть доступ в интернет, а ее реализация происходит, как правило, от предоставления удаленного доступа к информационным ресурсам сервера в международной компании или через автоматизированное рабочее место на портативном компьютере пользователя;
- обеспечение стабильного и долговременного повышения выручки при уменьшении переменных затрат. Это достигается за счет блокировки большинства каналов, которые используются персоналом для злоупотреблений, повышения скорости оборота управленческих команд, оптимизации бизнес-процессов и, как правило, без дополнительных затрат;
- уменьшение постоянных затрат. Этот эффект связан с тем, что на некоторые руководящие должности в мировой компании нет необходимости нанимать сотрудников, а количество контактного персонала уменьшается;
- получение, обработка и анализ данных об эффективности и результатах деятельности предприятия в режиме реального времени. Это обеспечивает разнообразие и удобство форм предоставления информации, например, таблицы, графики, тексты, схемы, видео и т.д.;
- повышение объема оборотных средств и увеличение скорости их оборота. В частности, это связано с оптимизацией запасов. Система, как правило, позволяет автоматически определять минимально необходимые складские запасы по номенклатурам и группам расходных материалов, товаров, продуктов, а затем строго управлять их остатками. Благодаря этому, в результате появляется возможность минимизировать «замороженные» средства в складских запасах и быстрее реагировать на изменение рыночной конъюнктуры;

– ведение полноценного управленческого анализа и учета. Автоматизированная система управления позволяет в действительности отслеживать, сколько, где, кем, на что, и с какой эффективностью расходуются финансовые ресурсы с целью разработки и реализации мероприятий по минимизации затрат. Управление затратами является основой повышения прибыльности компании. Индивидуальное структурирование переменных и постоянных затрат, которое автоматически учитывается в системе, позволяет осуществлять цивилизованное управление на современном уровне. Расходы при ведении международного бизнеса неизбежны, но они не должны быть больше, чем необходимо.

2) организационно-экономический

Главным критерием определения эффективности системы управления международной компанией является рациональность построения организационной структуры, которая позволяет определять состав и количество уровней управления. В современных условиях внедрения процессно-ориентированной структуры управления в организации осуществляются глобальные процессы трансформации организационных структур.

Эффективность комплекса мероприятий будет наблюдаться:

- в разработке наиболее совершенного имиджа предприятия как партнера и работодателя (возможность привлечения новых покупателей и подбор лучших сотрудников);
- в улучшении качества продукции и услуг;
- в повышении мотивации работников (качественное и эффективное выполнение работ, продуктивное сотрудничество и т.д.) [46].

Таким образом, все предложенные мероприятия будут способствовать повышению эффективности международных компаний, мотивации и усовершенствованию профессиональных навыков кадровой политики. Разработанные мероприятия логически обоснованы и имеют социально-экономическую эффективность. Внедрение информационных технологий в

международном бизнесе позволяет систематизировать информацию, а также контролировать все рабочие процессы. Такие системы, главным образом, влияют на качество выпускаемой продукции и на конкуренцию. Автоматизированные системы должны использоваться в международных компаниях, поскольку это способствует долгосрочному успеху, а также установлению барьеров для входа в отрасль новых конкурентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические основы управления международными предприятиями и проведена оценка управления в зарубежной компании «Nestle».

В первой главе мы рассмотрели роль международных организаций, организационную структуру управления, формы и методы управления в зарубежных компаниях и особенности организации управления. На основании проведенного исследования можно сделать выводы, что развитие международного бизнеса характеризуется усилением глобализации, регионализации и неустойчивостью политической и экономической ситуацией в мире. Деятельность предприятия возможна только в том случае, если его продукция пользуется спросом. Успех бизнеса зависит от потребительского поведения, и чем больше потребителей, тем больше прибыль. Поэтому задача компании – привлечь как можно больше клиентов.

Во второй главе мы провели анализ управления в международной компании «Nestle». Рассмотрели структуру управления и взаимодействия работников на предприятии, а также разработали рекомендации по совершенствованию форм и методов в международной организации.

Анализ финансовых показателей компании показал, что международная компания «Nestle» имеет определенные трудности, которые связаны с падением уровня выручки и доходов, а также избыточной доли запасов. Но кроме этого, предприятие имеет хорошие показатели рентабельности и активности, растущие из года в год.

В третьей главе были предложены мероприятия по совершенствованию форм и методов управления международными компаниями, а также выявлена их эффективность. Таким образом, были предложены следующие мероприятия:

1. Автоматизация процессов управления

Автоматизация представляет собой подход к управлению процессами, который основан на использовании информационных технологий.

Автоматизация процессов включает в себя сокращение человеческого участия и переход на программное управление посредством работы компьютеров. На современном этапе экономического развития успех компании напрямую зависит от того, насколько быстро менеджмент организации сможет структурировать и анализировать имеющуюся информацию. Основным инструментом анализа информации для компании являются функционирующие в ней информационные системы управления. Массовая автоматизация процессов коснулась всей сферы экономики. Автоматизация процессов улучшает качество продукции и способствует росту производительности. Благодаря этим факторам повышается надежность продукта.

2. Организационно-экономические мероприятия (разработка системы взаимодействия с внешней средой, системы управления персоналом, системы управления денежными потоками и прочее)

Организационно-экономические мероприятия заключаются в совершенствовании планирования и нормирования расхода материальных ресурсов, разработке и внедрении технически обоснованных норм расходов материальной продукции. Основным направлением экономии материальных ресурсов является повышение эффективности получения конечной продукции из единицы сырья, которая зависит от технической оснащенности производства, квалификации персонала, грамотного материально-технического оснащения компании. Большое значение имеет снижение потерь в производственном процессе, благодаря чему можно добиться 15-20% общей экономии материальных ресурсов. Это означает, прежде всего, строгое соблюдение правил хранения и транспортировки продукции: рациональная подготовка топлива и сырья для дальнейшей переработки, а также улучшение качества выпускаемой продукции.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Международные организации и объединения. Плакат; Спектр (пособия) – М., 2015. – 805 с.
2. Майзель, А.И. Международный бизнес. Учебник для вузов / А.И. Майзель. – М.: Питер, 2018. – 917 с. – ISBN 978-5-4461-0720-9.
3. Сравнительный менеджмент: курс лекций / Е. А. Репина, Д. В. Олянич, Н. В. Ибрагимова, Л. И. Пилипенко. – Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 317 с. – ISBN 978-5-222-17377-0.
4. А. А. Гершанок, А. М. Ощепков; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. / Менеджмент учеб. пособие – Пермь, 2018. – 4 Мб; 310 с. – ISBN 978-5-7944-3248-0.
5. Международный бизнес: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения 3++. – СПб: Питер, 2018. – 704 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 576 с. – ISBN 5-85173-059-5.
7. Андреева И. В., Бетина О. Б. Организационная культура: учеб. пособие. – СПб. : Питер, 2019. – 120 с. – ISBN 978-5-9978-0096-3.
8. Кожевина, О.В. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов: учебное пособие / О.В. Кожевина. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 156 с. – ISBN 978-5-392-18157-5.
9. Менеджмент. Эффективность управления: учеб. пособие для академического бакалавриата / К. О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 269 с. – ISBN 978-5-534-09017-8.
10. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 526 с. ISBN 978-5-534-03619-0.

11. Костин, В. А. Менеджмент: учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Москва: Гардарики, 2017. – 334 с. – SBN 978-5-8297-0342-4.
12. Маслова Е. Л. Теория менеджмента. Практикум. – М.: Дашков, 2019. – 158 с. – ISBN 978-5-394-03695-8.
13. Международный бизнес [Текст] / Чарльз Хилл; [пер. с англ. В. Кузин]. – 8-е изд. – Москва [и др.]: Питер, 2013. – 686 с. ISBN 978-5-496-00088-8.
14. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. – М.: КноРУс, 2017. – 148 с. ISBN 978-5-406-04199-4.
15. Волков, О. И. Экономика предприятия / под ред. О. И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 416 с. – ISBN 5-16-001952-9.
16. Введенский И.А. Стратегическое управление и процессный подход // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2019. №117. – EDN PJEVNH. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-i-protsessnyy-podhod> (дата обращения: 25.04.2022).
17. А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус / Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям, 2017. – 407 с. – ISBN 978-5-406-04406-3.
18. Бусов, В. И. Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 254 с. – ISBN 978-5-9978-0096-3.
19. В. И. Дерен. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт / Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры, 2021. – 588 с. – ISBN 978-5-534-09249-3.
20. Общая характеристика предприятия Nestle // Prezi: [сайт]. – 2019. – URL: <https://prezi.com/hkohw5li-obw/swot-nestle/> (дата обращения: 25.04.2022).

21. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с. – ISBN 5-86344-070-8.
22. Компания Nestle - Нестле — продукты питания // Nestle: [сайт]. – 2021. – URL: <https://www.nestle.ru/> (дата обращения: 27.04.2022).
23. Семенов, А. К. Этика менеджмента: учебное пособие для бакалавров / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – 7-е изд., стер. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 270 с. – ISBN 978-5-394-03279-0.
24. Финансовый анализ международной компании Nestle // Investing.com: [сайт]. – 2019-2021. – URL: <https://ru.investing.com/equities/nestle-ag-financial-summary> (дата обращения: 1.05.2022).
25. Организационная структура и структура управления организацией // Evkova: [сайт]. – 2018 – URL: <https://www.evkova.org/kursovye-raboty/postroenie-organizatsionnyih-struktur-organizatsionnoe-razvitiye-mezhdunarodnyih-kompanij-mnk#1> (дата обращения: 1.05.2022).
26. Миняев Е.В. Методы совершенствования бизнес-процессов // Вестник ОмГУ: [сайт]. – 2018. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-sovershenstvovaniya-biznes-protsessov> (дата обращения: 10.05.2022).
27. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 319 с. – ISBN 978-5-16-001825-6.
28. Пономарева, Е.С. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебное пособие / Е.С. Пономарева, Л.А. Кривенцова. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 287 с. – ISBN 978-5-238-01911-6.
29. Основные формы организационной структуры управления международной компанией // Студопедия: [сайт]. – 2015. – URL: https://studopedia.ru/12_217852_osnovnie-formi-organizatsionnoy-strukturi-upravleniya-mezhdunarodnoy-kompaniey.html (дата обращения: 10.05.2022).
30. Организационные формы международного бизнеса и их характеристика // Студенческая библиотека онлайн: [сайт]. – 2013 – 2022. –

URL:

https://studbooks.net/2232648/ekonomika/organizatsionnye_formy_mezhdunarodnogo_biznesa_harakteristika (дата обращения: 10.05.2022).

31. Общая характеристика и МСХ Nestle, Общая характеристика - Маркетинговое исследование Nestle и его системы управления // Vuzlit – архив студенческих работ: [сайт]. – 2017 – 2022. – URL: https://vuzlit.com/268178/obschaya_harakteristika_nestle (дата обращения: 13.05.2022).

32. Оценка деятельности персонала в иностранных компаниях // Научные Статьи.Ру: [сайт]. – 2017. – URL: <https://bank.nauchniestati.ru/primery/diplomnaya-rabota-na-temu-osobennosti-upravleniya-personalom-v-inostrannyh-kompaniyah-imwp/> (дата обращения: 13.05.2022).

33. Взаимоотношения работников компании Nestle // Социальный отчет компании Нестле: [сайт]. – 2016 – 2021. – URL: <https://media.rspp.ru/document/1/3/f/3f492f66d7b493eddce8ff3dab459bfa.pdf> (дата обращения: 13.05.2022).

34. Дейнека А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2018. – 288 с. – ISBN 978-5-394-03459-6.

35. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления на предприятии Nestle, Заключение - Анализ производственно-управленческих отношений в организации Nestle // Учебные материалы онлайн: [сайт]. – 2017 – 2022. – URL: https://studwood.net/1081382/menedzhment/razrabotka_rekomendatsiy_overshenstvovaniyu_sistemy_upravleniya_predpriyatii_nestle (дата обращения: 17.05.2022).

36. Рекомендации по созданию эффективной системы управления персоналом в международных организациях // Московский Государственный университет имени М.В.Ломоносова: [сайт]. – 2012. – URL:

https://istina.msu.ru/media/diplomas/diploma/9d2/4bc/19695069/Kazmina_O_V___2012.pdf (дата обращения: 17.05.2022).

37. Управление бизнес-процессами предприятия: учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УЛГТУ, 2017. – 107 с. – ISBN 978-5-9795-1682-0.

38. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт– Петербург: Питер Пресс, 2014. – 600 с. – ISBN 5-88782-193-0.

39. Проблемы развития международного бизнеса // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования: [сайт]. – 2015. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemu-razvitiya-mezhdunarodnogo-biznesa/viewer> (дата обращения: 17.05.2022).

40. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7-е изд. – СПб: Питер, 2019. – 544 с. – ISBN 978-5-4237-0219-9.

41. Факторы развития международного бизнеса // Студми: [сайт]. – 2013 – 2022. – URL: https://studme.org/340873/ekonomika/factory_razvitiya_mezhdunarodnogo_biznesa (дата обращения: 20.05.2022).

42. Способы достижения успеха в бизнесе // Лайк центр: [сайт]. – 2021. – URL: <https://blog.likecentre.ru/razvitie-biznesa/sekrety-uspeshnogo-biznesa/> (дата обращения: 20.05.2022).

43. Герасимчук, В. А. Автоматизация процессов предприятия / В. А. Герасимчук. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 11 (115). – С. 654-657.

44. Мотивационные проблемы международного менеджмента // Stud-Files – файловый архив студентов: [сайт]. – 2019. – URL: <https://studfile.net/preview/10074005/page:26/> (дата обращения: 20.05.2022).

45. Новичкова, Л. М. Инструменты стратегического анализа компании// Л. М. Новичкова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый,

2015. – № 21.1 (101.1). – С. 56-60. EDN: WMAVKT. – URL: <https://moluch.ru/archive/101/23087/> (дата обращения: 20.05.2022).

46. Дивненко З.А., Меркульев И.С. Анализ эволюционного развития информационных систем как инструмента оптимизации управления предприятием // Инновационные технологии в науке и образовании: сб. статей Второй междунар. науч.-практ. конф. 2017. С. 104–107. – EDN: TGIPDD. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-avtomatizatsii-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 22.05.2022).